

**Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna**



**Dário António Nunes Marta**

Aspirante a Oficial de Polícia

**Dissertação de Mestrado Integrado em Ciências Policiais**

26º Curso de Formação de Oficiais de Polícia

**Relações Públicas da Polícia de Segurança Pública:**

Política Comunicacional da Imagem Institucional

**Orientador:**

PROF.<sup>a</sup> DOUTORA PAULA ESPÍRITO SANTO

Lisboa, 23 de abril de 2014

**Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna**



**Dário António Nunes Marta**

Aspirante a Oficial de Polícia

**Dissertação de Mestrado Integrado em Ciências Policiais**

26º Curso de Formação de Oficiais de Polícia

**Relações Públicas da Polícia de Segurança Pública:**

Política Comunicacional da Imagem Institucional

**Orientador:**

PROF.<sup>a</sup> DOUTORA PAULA ESPÍRITO SANTO

**Lisboa, 23 de abril de 2014**

# **Relações Públicas da Polícia de Segurança Pública:**

## **Pública:** Política Comunicacional da Imagem Institucional

Dissertação apresentada ao Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna com vista à obtenção do grau de Mestre em Ciências Policiais, elaborada sob a orientação da PROF.<sup>a</sup> DOUTORA PAULA ESPÍRITO SANTO



**Estabelecimento de Ensino** Instituto Superior de Ciências Policiais e  
Segurança Interna

**Orientador** Prof.<sup>a</sup> Doutora Paula Espírito Santo

**Curso** 26.º Curso de Formação de Oficiais de  
Polícia

**Título da Obra** Relações Públicas da Polícia de  
Segurança Pública:

Política comunicacional da imagem  
institucional.

**Autor** Dário António Nunes Marta

**Local de Edição** Lisboa

**Data de Edição** 23 de abril de 2014

## DEDICATÓRIA

---

À Marta pelos 14 anos de dedicação, amor e  
compreensão...

## AGRADECIMENTOS

---

Antes de mais, começo por agradecer à orientadora, a Sr.<sup>a</sup> Prof.<sup>a</sup> Doutora Paula Espírito Santo, por tudo o que me ensinou, por estar sempre disponível para esclarecer qualquer dúvida, pelo constante acompanhamento do trabalho desenvolvido, e, acima de tudo, por o ter feito com grande dedicação, empenho e rigor.

Ao ISCPSI, aos Oficiais, aos Professores, ao Quadro Orgânico e a todos os que contribuíram para a minha formação ao longo destes cinco anos que mudaram a minha vida.

Ao Subintendente Paulo Flor e ao Sr. Hipólito Cunha, não só pela cedência de informações vitais ao presente estudo, mas também pelas observações e sugestões pertinentes que fizeram no decorrer da investigação.

Ao 26º CFOP, pela camaradagem, pela amizade, e por todos os agradáveis momentos passados neste Instituto.

Por fim, mas não menos valorizado, à Marta, minha namorada, por seres a razão e a força que me estimula a ultrapassar todos os obstáculos e por me proporcionares grandes vivências.

A todos, muito obrigado.

## RESUMO

---

Sob o tema das “Relações Públicas da Polícia de Segurança Pública: Política Comunicacional da Imagem Institucional” pretende-se neste trabalho fazer uma exposição da política de comunicação da Polícia de Segurança Pública (PSP), analisando estratégias e projetos das Relações Públicas na promoção de uma imagem positiva na sociedade. É analisada a natureza da profissão, a função do próprio profissional, a ética e a importância da comunicação no estabelecimento de relações entre a instituição e os diferentes públicos (internos e externos).

A área escolhida para a aplicação do nosso estudo irá incidir na Direção Nacional da PSP, concretamente no Gabinete de Imprensa e Relações Públicas (GIRP), pelo facto destes serem os órgãos de decisão, organização em matéria de segurança e ser da especial competência do GIRP a criação da imagem institucional. A investigação tem como objetivos: compreender a orgânica das Relações Públicas da PSP e a sua importância; analisar os instrumentos de relação com a comunicação social e os procedimentos defendidos pela PSP no contato com os Órgãos de Comunicação Social (OCS), por forma a otimizar e tirar partido dessa relação.

**Palavras-chave:** mass *media*; comunicação social; comunicação institucional; relações públicas; polícia.

## ABSTRACT

---

Under the theme: "Polícia de Segurança Pública's Public Relations: Institucional Image's Communication Politics", we intend, in this work, to expose Polícia de Segurança Pública's (PSP) communication politics, while analysing strategies and projects related to public relations in promoting a positive image to society. We are going to analyse the profession's nature, the professional's role, the ethics and importance in establishing relations between the institution and different audiences (internal and external).

We chose to apply our study in the Gabinete de Imprensa e Relações Públicas (GIRP), included in PSP's Direção Nacional, because it is a decision-making body responsible for creating the institucional image. This investigation has the following objectives: to understand PSP's public relations' organics and its importance; to analyse the instruments related to social communication and the procedures adopted by the PSP when getting in touch with the Mass Media, to enhance that relation.

**Keywords:** mass media; social communication; institucional communication; public relations; police.



# ÍNDICE

---

DEDICATÓRIA .....	III
AGRADECIMENTOS .....	IV
RESUMO .....	V
ABSTRACT .....	VI
LISTA DE SIGLAS .....	IX
ÍNDICE DE FIGURAS .....	X
ÍNDICE DE ANEXOS .....	X
INTRODUÇÃO .....	1
APRESENTAÇÃO E JUSTIFICAÇÃO DO TEMA .....	1
OBJETO E OBJETIVOS DE ESTUDO .....	3
METODOLOGIA ADOTADA .....	4
CAPÍTULO 1 – CONCEITOS OPERATIVOS DA COMUNICAÇÃO.....	7
1.1. COMUNICAÇÃO SOCIAL.....	7
1.2. COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL .....	10
1.2.1. COMUNICAÇÃO INTERNA .....	13
1.2.2. COMUNICAÇÃO EXTERNA .....	14
1.3. EFICÁCIA E EFICIÊNCIA NA COMUNICAÇÃO.....	16
1.4. OPINIÃO PÚBLICA .....	18
CAPÍTULO 2 - RELAÇÕES PÚBLICAS: CONCEITOS, OBJETIVOS E FUNCIONALIDADES .....	22
2.1. CONCEITOS E OBJETIVOS DE RELAÇÕES PÚBLICAS .....	27
2.2. FUNÇÕES DAS RELAÇÕES PÚBLICAS.....	29
2.3. RELAÇÕES PÚBLICAS, ÉTICA E PERFIL PROFISSIONAL.....	34
2.4. RELAÇÃO COM OS <i>MEDIA</i> .....	37
CAPÍTULO 3 - A POLÍCIA DE SEGURANÇA PÚBLICA .....	40
3.1. ORGÂNICA DAS RELAÇÕES PÚBLICAS NA POLÍCIA DE SEGURANÇA PÚBLICA.....	41
3.2. POLÍTICA COMUNICACIONAL .....	42
3.3. IMAGEM INSTITUCIONAL .....	49
3.4. PROJETOS DE RELAÇÕES PÚBLICAS NA POLÍCIA DE SEGURANÇA PÚBLICA .....	54
CONCLUSÃO .....	59

BIBLIOGRAFIA .....	63
ANEXOS .....	72

## LISTA DE SIGLAS

---

APCE: Associação Portuguesa de Comunicação Empresarial  
CERP – Confédération Européenne des Relations Publiques  
CNEP: Centro Nacional de Estudos e Planeamento - Agência Internacional de Comunicações  
CRP: Constituição da República Portuguesa  
DN: Direção Nacional  
EPP: Escola Prática de Polícia  
GCRPUB: Gabinete de Comunicação e Relações Públicas  
GIRP: Gabinete de Imprensa e Relações Públicas  
IPRA: International Association of Public Relations  
ISCPSP: Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna  
IPN: Instituto de Novas Profissões  
LOPSP: *Lei Orgânica da Polícia de Segurança Pública*  
NEP: Normas de Execução Permanente  
NIRP: Núcleo de Imprensa e Relações Públicas  
OCS: Órgãos de Comunicação Social  
PSP: Polícia de Segurança Pública  
SIGAE: Sistema de Informação e Gestão de Armas e Explosivos  
SIGESP: Sistema Integrado de Gestão de Segurança Privada  
SOPREP: Sociedade Portuguesa de Relações Públicas  
UTIS: Unidade de Tecnologias de Informação de Segurança

## ÍNDICE DE FIGURAS

---

Figura nº 1 – Orgânica das Relações Públicas da PSP.....	41
--	----

## ÍNDICE DE ANEXOS

---

Anexo 1. DESPACHO N.º 17/GDN/2003.....	70
--	----

# INTRODUÇÃO

---

## APRESENTAÇÃO E JUSTIFICAÇÃO DO TEMA

A comunicação é algo inerente e indispensável à vivência em sociedade. O homem, enquanto ser social, encontra na comunicação a forma de manter uma relação com o mundo que o rodeia. Neste sentido, os *media* contribuem para a circulação de ideias, informação, conhecimento, sendo esta uma das razões pela qual todas as pessoas sentem a necessidade de estar informadas sobre o que se passa no seu meio social e no resto do mundo. Aqui os meios de comunicação de massa (*mass media*) desempenham um papel essencial na partilha de informação, configurando a nossa realidade, uma vez que transmitem informações sobre acontecimentos inacessíveis através da nossa experiência direta. Os órgãos de comunicação social (OCS) selecionam alguns acontecimentos, difundindo uma representação da realidade e condicionando a perceção da realidade do seu público.

A importância da comunicação no estabelecimento de relações entre a organização e os diferentes públicos (internos e externos) levou ao surgimento das Relações Públicas como profissão e, sobretudo, como campo de investigação. Relativamente recentes as Relações Públicas têm vindo a crescer de forma constante desde os anos 50, altura em que se assumem como prática, profissão, embora tenham sido, durante muito tempo, considerada como um mero conjunto de técnicas destinadas a divulgar determinadas informações. As Relações Públicas são hoje consideradas como uma Ciência Social e uma disciplina por excelência das Ciências da Comunicação (cf. Broom e Dozier, 1990; Grunig, 1989; Grunig e White, 1992; Lesley, 1997).

Associada, nos seus primórdios, a atividades de propaganda e à manipulação da opinião pública, as Relações Públicas evoluíram no sentido de demonstrar o seu contributo efetivo para o mundo organizacional e o seu valor enquanto profissão devidamente estruturada e independente, que orienta o estabelecimento de relacionamentos estratégicos entre os seus objetos de estudo e atuação, o sistema social: organizações e públicos. É responsável pela mediação entre estas partes e por estabelecer a compreensão mútua entre elas, ou seja, promove o entendimento da existência, funções e aplicações das organizações neste sistema social.

As Relações Públicas evoluíram no sentido de demonstrar o seu contributo efetivo para o mundo organizacional e o seu valor enquanto profissão devidamente estruturada e

independente. A defesa da sua legitimidade e credibilidade resultaram num considerável e importante quadro teórico, no qual estão enraizados os princípios éticos desta profissão como constatamos no Códigos, particularmente no de Atenas. Atualmente, é consensual que a função estratégica das Relações Públicas e o seu papel fundamental para a gestão organizacional. Tal como supradito a estratégia de Relações Públicas e a estratégica organizacional devem ser planeadas e desenvolvidas em conjunto, resultando em apenas uma estratégia, una e única. *Public Relations is where management and communication meet* (Ruler, Vercic & Vercic, 2008, p. 4).

Tendo em conta que para muitas pessoas as notícias fornecidas pelos OCS são a única forma de contacto com a realidade exterior, importa às Relações Públicas estudar de que forma essa informação é transmitida e perceber se existem distorções ou enviesamentos da realidade que condicionem a forma como essas mesmas pessoas irão construir o seu pensamento, especialmente no que toca à atuação policial. Deste modo, foi desenvolvido um trabalho de investigação empírica sobre as “Relações Públicas da Polícia de Segurança Pública: Política Comunicacional da Imagem Institucional”. Pretendendo-se fazer uma exposição da política de comunicação da Polícia de Segurança Pública (PSP) analisando as estratégias e projetos das relações públicas na promoção de uma imagem positiva na sociedade. O nosso trabalho está dividido em três partes.

No primeiro capítulo será analisado o estado da arte em matéria de comunicação. Neste contexto, serão exploradas e analisados vários conceitos de comunicação existentes, como parte da fundamentação teórica. Sem esta análise seria de todo impossível compreender a comunicação organizacional e institucional, uma vez que, desde o acontecimento que dá origem à eficácia e eficiência da comunicação. Para isso é necessário saber que as "diferenças na qualidade das mensagens e nos desempenhos comunicativos contribuem para a eficácia ou ineficiência do encontro. Só é eficaz aquilo que funciona" (Thayer, 1976, p. 159). Já no que respeita à eficiência, Rego (1986, p. 36), "objetiva conseguir perdas mínimas de energia". A elaboração de um programa muito mais eficiente do que um profissional que não saiba absolutamente nada sobre o público a quem se dirige." (Caetano & Rasquilha, 2009, p. 26). Estes aspetos culminam posteriormente na opinião pública dos cidadãos pelo que lhes chegava através da massificação da imprensa onde os temas políticos, sociais e económicos são abordados.

O segundo capítulo deste trabalho consiste na explanação do conceito, objetivos e funcionalidades das Relações Públicas, atividade que começou a delinear-se nos Estados Unidos a partir do início do século XX segundo Grunig e Hunt (1984), tendo Ivy

Lee como “pioneiro das Relações Públicas” que através de uma série de ações, conseguiu alterar a imagem pública do “homem mais impopular dos Estados Unidos na altura” (Peruzzo, 1982, p. 20). Para que se possa traçar o caminho de autonomia e legitimação, quer pelo formalismo, pela racionalidade ou pelo controlo na forma de gerir as organizações que as Relações Públicas encontraram como espaço para se diferenciar da propaganda, da publicidade ou do marketing.

Num terceiro capítulo apresentam-se a Polícia de Segurança Pública e analisa-se a sua orgânica em termos de Relações Públicas com todo o peso e presença que representa na vida dos cidadãos portugueses, quer pela sua missão, quer pela ocupação territorial que representa. Para este fim analisa-se a política de comunicação que sustenta a promoção da imagem institucional.

## OBJETO E OBJETIVOS DE ESTUDO

Vivemos atualmente na era da informação e do conhecimento, onde todas as pessoas conseguem saber o que se passa no resto do mundo através das notícias divulgadas pelos órgãos de comunicação social. O processo de comunicação é realizado através da troca de informações, os OCS detêm um enorme poder, sendo capazes de influenciar a opinião de cada pessoa e, como tal, da opinião pública, podendo mesmo levar à criação de realidades e de representações de temas tidos como socialmente relevantes. Os OCS “definem o(s) significado(s) dos acontecimentos, oferecendo interpretações de como compreendê-los” (Traquina, 1999, p.11).

O objeto do presente estudo insere-se no âmbito das estratégias de comunicação das Relações Públicas da PSP, mais concretamente na política comunicacional da imagem institucional.

Desta forma, com a realização deste trabalho de investigação que se apresenta, visa-se atingir os seguintes objetivos genéricos: analisar o exercício da comunicação efetuada pelo Gabinete de Imprensa e Relações Públicas (GIRP); os relacionamentos da instituição com os Órgãos de Comunicação Social (OCS) e o seu público de interesse, procurando perceber quais as suas principais características e critérios utilizados para a construção da imagem institucional. Perceber, analisar e enquadrar a identidade da instituição na relação com os *media*, compreendendo a construção da imagem, que assume nos dias de hoje uma enorme atualidade.

A vontade de clarificar os aspetos que gravitam em torno do exposto ou seja, em concreto, pretendem-se traçar objetivos específicos:

- 1 - Identificar a orgânica bem como a política comunicacional da instituição em matéria de Relações Públicas;
- 2 - Identificar os novos projetos como um instrumento para amplificar a imagem institucional e;
- 3 – Perpetuar a estratégia atual e de curto prazo baseada no modo como está a ser conduzida a política de comunicação da PSP.

O que se pretende com este estudo empírico é estudar como se desempenha a profissão de Relações Públicas na PSP. Para tal, assumir-se-á os Acordos, principalmente o de Estocolmo como base para toda a investigação, pois estes representam o consenso em termos europeus<sup>1</sup> daquilo que é a prática atual das Relações Públicas. Não foram formuladas hipóteses prévias que tivessem de ser testadas e posteriormente confirmadas ou infirmadas (Bogdan & Biklen, 1994). O problema de investigação foi formulado através da questão de investigação que surgiu da pesquisa bibliográfica realizada, a qual possibilitou um enquadramento do estudo a realizar. Ainda assim, surgem desde logo uma questão sobre o conteúdo da melhoria da imagem institucional da PSP, o problema que se pretende investigar assenta em: que moldes se pode caracterizar e perspetivar o trabalho da PSP na construção da imagem institucional? Esta é uma questão a que procuraremos responder através da análise das estratégias e da política comunicacional.

## METODOLOGIA ADOTADA

A linha de orientação do trabalho é começar por analisar a evolução histórica da comunicação em termos globais, do seu surgimento até aos dias de hoje, e a realidade de Portugal, para que se consiga enquadrar as Relações Públicas como técnica da comunicação.

O trabalho científico pode desenvolver-se de acordo com dois tipos de estratégia, consoante o objeto de estudo sobre o qual incide e as questões de investigação que se

---

<sup>1</sup> Os Acordos de Estocolmo representam um esforço colaborativo, numa tentativa uniformizar a prática das Relações Públicas. Os Acordos podem ser considerados como globais dado o seu impacto junto das associações profissionais.



pretendem ver respondidas. Possuindo este estudo um carácter exploratório, pressupõe uma abordagem qualitativa, cujo objetivo é “descrever ou interpretar, mais do que avaliar” (Freixo, 2011, p. 146).

No cumprimento dos objetivos propostos apresentamos neste ponto o estudo assente na análise documental, isto porque incide sobre variados documentos oficiais.

Para atingir os objetivos a que nos propomos direcionámo-nos para a documentação interna da PSP. Esta mostra-se como um instrumento de análise de informação, que se insere num conjunto de “instrumentos indiretos de recolha de informação que visam obviar aos enviesamentos, (...) [tendo em conta que se exerce] sobre material que não foi produzido com o fim de servir a investigação empírica” (Vala, 1990, p.107) levando a um levantamento de informações. Esta análise de documentos, é “uma operação ou um conjunto de operações visando representar o conteúdo de um documento sob uma forma diferente da original, a fim de facilitar num estado ulterior a consulta e a referência” (Bardin, 1977, p. 45).

Foram ainda conduzidas entrevistas informais e (não estruturadas), objetivando uma visão do problema a pesquisar, por serem efetuadas a informantes-chave, dada a experiência e funções desempenhadas sobre o assunto. Estas entrevistas revelam-se muito importantes para o desenrolar do nosso trabalho, uma vez que “como instrumento de recolha de dados, permitem que um investigador tenha acesso a relatórios verbais fornecidos pelos respondentes, e que contêm uma variedade quase infinita de informação que seria impossível recolher de outras formas” (Ackroyd e Hughes, 1992: 102 *cit. in*. Reis, 2010, p. 82). No que concerne às questões das entrevistas informais, estas foram “claras, curtas quanto possível, não tendenciosas, não ambíguas, com um ou poucos e não incluindo múltiplos tópicos de análise” (Santo, 2010, p. 30). Foi entrevistado, informalmente, o Diretor do GIRP, numa tentativa de perceber e recolher os documentos oficiais, pelos quais as Relações Públicas da PSP pautam o seu trabalho e quais as estratégias de comunicação e os projetos a desenvolver. Também foi entrevistado Hipólito Cunha que, enquanto diretor antigo do Gabinete de Comunicação e Relações Públicas (GCRPUB), elaborou o documento *A Polícia de Segurança Pública e a Comunicação Social* - a Política de Comunicação da PSP e onde consta a estratégia de comunicação.

Ao nível do acesso às fontes documentais policiais sentiram-se grandes dificuldades na sua obtenção, encontrando-se a matéria dispersa ou sendo inexistente, por exemplo no que se refere aos novos projetos elencados na diretiva das Grandes Opções Estratégicas 2013 – 2016, em que maioritariamente são para o público interno.

Nenhum documento foi fornecido para análise ou encontrado nas plataformas da PSP, de acesso interno.

# CAPÍTULO 1 – CONCEITOS OPERATIVOS DA COMUNICAÇÃO

---

## 1.1. COMUNICAÇÃO SOCIAL

A comunicação estabelece-se como um importante modelo cultural (Finnegan, 2002, Schramm, 1971, Wolton, 1997). A palavra comunicação, etimologicamente, deriva do latim *communicatio* que se refere como o “ato de comunicar, de dar parte”. Este é um primeiro sentido de associação e de partilha, é precisamente o sentido que se procura na comunicação, pois será sempre sinónimo de procura do outro e de partilha (Wolton, 1997), assim, como o próprio conhecimento, que se difunde através da cultura, os indivíduos dotam-se de meios para se adaptarem a um mundo em constante mudança e que compreendem, surgindo como entendimento entre os homens (Caetano & Rasquilha, 2009). Charles Cooley foi um dos pioneiros no estudo da comunicação que, em 1909, definiu comunicação como “o mecanismo através do qual existem e se desenvolvem as relações humanas” (*cit. in*, Santos, 1992, p. 9). Estas são ideias fundamentais de difundir e transmitir mensagens, especialmente com o desenvolvimento técnico e a partir da invenção da imprensa. Jakobson em 1960 identificou na função da linguagem os elementos que constituem a comunicação e esquematizou-os: Emissor – Mensagem – Canal – Contexto – Código – Recetor.

O século XX passou a designar, predominantemente, os meios de comunicação como a imprensa ou a rádio, adicionando à ideia de partilha e de comunhão a ideia de transmissão (Serra, 2007). Caetano e Rasquilha (2009) referem-se à comunicação como uma nova disciplina neste início de século e entendida como uma das principais ferramentas para a concretização dos objetivos estratégicos das empresas.

Podemos assim, deste modo, afirmar que o conceito de comunicação fundamenta-se concretamente na passagem do individual para o coletivo, sabendo que a comunicação se juntou a um conjunto de técnicas que ao longo do século XX, veio a substituir a comunicação direta pela comunicação à distância, sucedida pelo telefone, rádio, televisão, computador e mais recentemente por dispositivos móveis. É a chamada “aldeia global” (Wolton, 1997), onde a comunicação se tornou numa necessidade, particularmente nas relações comerciais, diplomáticas, de investigação, laborais, etc., cada vez mais internacionais.

Fernando Cascais caracteriza comunicação social como sendo a “designação institucional e corrente em Portugal para comunicação de massas, *mass media* ou apenas *media* (...). Significa tanto a forma, como o processo de comunicação, como o setor empresarial e profissional”. Ainda de acordo com o mesmo autor, a comunicação de massa é uma comunicação de tipo unidirecional emitida por uma organização, para um vasto conjunto de recetores numa área geográfica mais ou menos extensa”. O processo comunicacional engloba diversos domínios, não só o do discurso mas também o silêncio, gestos e comportamentos, olhares e posturas, ações e omissões, abrange atos expressivos ou pragmáticos, “o silêncio e a omissão podem comunicar de maneira tão forte como uma palavra proferida ou uma ação efetivamente realizada” (Rodrigues, 2001, p. 67).

Outra abordagem sobre o conceito de comunicação foi feita por John Locke no final do século XVII (*in* Rodrigues, 2011, p. 21), que define comunicação como “o uso que o homem faz da linguagem para provocar na mente de outro homem as ideias que possui fechadas na sua mente”, esta definição provoca a percepção do recetor através das mensagens transmitidas que este interpreta. McLuhan foi um dos autores que se dedicou os seus estudos a análises realizadas sobre os meios de comunicação, e principalmente, pelos efeitos causados por eles sobre um indivíduo e a coletividade. McLuhan (*cit. in* Monteiro *et al.*, 2006) refere que as interpretações fazem com que as pessoas deixem de ser meros atores que representam o papel que lhes ordenam e passem a fazer parte das decisões, neste processo a imprensa foi determinante, revolucionou o acesso à informação. Também as novas tecnologias, eletrónicas, criam novas formas de pensar e ser dentro de uma determinada organização da sociedade, sendo os meios como extensões do corpo humano, e assim aumentando a sua percepção e a forma de sentir. Martinho (2009, pp. 263-265) sobre a obra *Os Meios de Comunicação como Extensões do Homem*, de McLuhan (1964) faz referência a três proposições sobre o meio:

- O meio é a mensagem – um determinado meio condiciona a mensagem a ser transmitida, isso ocorre porque cada meio de comunicação utiliza-se de uma forma, um conteúdo e um significado, isto é, uma linguagem específica.
- Os meios como extensões do homem – cada meio técnico e tecnológico pode ser compreendido como extensões do homem à medida que ampliam a capacidade de percepção de um determinado sentido humano.
- Meios quentes e meios frios – o meio quente é aquele que possui uma expressiva quantidade de informação, e que por conta disso exige do

recetor certa atenção, além do seu apelo para um determinado sentido. O meio frio é aquele que requer do recetor a utilização de vários sentidos ao mesmo tempo, o que tende a diminuir o tempo de compreensão e atenção da palavra, da mensagem.

Santos (2008) relativamente a esta obra de Mcluhan refere que a ideia é que os meios são continuações do ser humano, e que cada meio atua com mais intensidade dependendo do canal sensorial que ele chamar a atenção.

Nos estudos sobre comunicação surgem as teorias da comunicação, Rodrigues (2011) explica que cada estudo sobre a comunicação surgiu com o intuito de definir, compreender e responder a questões da sua época, tendo em conta a teoria e método em vigor. Wolf (2002, p. 16) a cerca da complexidade da temática da comunicação refere que “a consciência progressiva de que os problemas relativos aos meios de comunicação são extremamente complicados e requerem uma abordagem sistemática e complexa, percorreu pouco a pouco – e com sorte diversa – toda a história da pesquisa sobre os *mass media*”. Serra (2007, p. 2) indica que as teorias da comunicação, existentes atualmente, são o resultado de muitos anos de estudo dos meios de comunicação de massas, sobretudo com “o desenvolvimento exponencial dos *media*, e em particular dos chamados *mass media*, a partir dos finais do século XIX, que chamou a atenção para a necessidade de uma “pesquisa em comunicação” (*communication research*)”. Wolf (2002, p. 20) por a *massa* refere-se que é “constituída por um conjunto homogêneo de indivíduos que, enquanto seus membros, são essencialmente iguais, indiferenciáveis, mesmo que provenham de ambientes diferentes, heterogêneos, e de todos os grupos sociais”. Tudo isto faz sentido depois de em 1948 Harold Lasswell (*in* Wolf, 2002) conceber um novo modelo de Comunicação de Massas baseado no modelo *behaviourista* mas mais abrangente, definia que certos tipos de estímulos produzem certo tipo de respostas. Passa-se a estudar com maior profundidade “quem” emite a mensagem, “o que diz”, ou seja o conteúdo da mensagem, “que canal” é utilizado, e “com que efeito”. “O modelo de Lasswell foi pensado para descrever os atos de comunicação mediada através de um *mass medium* (meio de comunicação social)” (Sousa, 2006, p. 80).

## 1.2. COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL

As organizações integram indivíduos e grupos portadores de uma determinada identidade profissional. É em função das interações que aqueles estabelecem no trabalho que se constituem as diversas subculturas. Neste sentido a comunicação é também um elemento essencial para a estruturação dos processos de funcionamento da realidade organizacional, onde o especialista em comunicação deve procurar rentabilizar os investimentos canalizados para a área de atuação, “seleccionando as técnicas que melhor se ajustem à divulgação de determinado produto ou serviço, ou em última instância, à divulgação da imagem institucional de uma determinada entidade” Caetano e Rasquilha (2009, p. 15).

É através da comunicação que os sistemas sociais, pelo menos parcialmente, se produzem e reproduzem, e os indivíduos se reconhecem a si próprios, aos outros e ao meio envolvente, contribuindo assim para a génese de uma determinada cultura” (Caetano e Rasquilha, 2009, p. 25). Estes autores falam da comunicação no contexto das empresas. A comunicação deverá ser exercida não só na empresa, organização, instituição, mas também fora dela pelos seus profissionais numa perspetiva de criar aceitação junto do público.

Kunsch e Van Riel identificam uma fragmentação em relação à comunicação, posteriormente dada a necessidade de responder às atividades comunicacionais e por forma a ajustar as diferentes configurações de comunicar serão aprofundadas a comunicação administrativa, interna, mercadológica e institucional. A comunicação institucional é responsável direta pela construção de uma imagem, identidade forte e positiva da organização. Através da gestão estratégica das Relações Públicas entra-se um campo mais técnico, que engloba vários tipos de comunicação sendo as mais importantes para este estudo a - interna e externa. Existem outras estratégias como as de recrutamento, financeiras, de prestígio, de crise ou sobre as atuações da organização, etc., que também recrutam instrumentos de comunicação para esta construção de imagem, designadamente, Relações Públicas, Imagem Pública, contactos com a imprensa, Marketing e Comunicação Institucional, publicidade direta e nos *media*, *lobbying*, patrocínios e mecenato. A comunicação institucional esforça-se para conquistar uma boa imagem que, segundo Vaz (2000, p. 53) “é um conjunto de ideias que uma pessoa tem ou assimila a respeito de um objeto, e que forma na sua consciência um entendimento particular sobre tal objeto, seja ele um fato, uma pessoa ou uma instituição”.

Neste seguimento ter uma comunicação integrada que permita à organização um relacionamento com os seus públicos, internos e externos é a mais desejável. Kunsch (2003) fala-nos de um “remix” que remete para a integração do “composto da comunicação organizacional”, com as seguintes áreas: comunicação administrativa, comunicação interna, comunicação institucional e comunicação mercadológica. A autora, apesar das diferentes especificidades de cada área, explica que a comunicação administrativa “é aquela que se processa dentro da organização, no âmbito das funções administrativas; é a que permite viabilizar todo o sistema organizacional, por meio de uma confluência de fluxos e redes” (Kunsch, 2003, p. 152).

A comunicação administrativa passa pelo processo de análise e diagnóstico da estrutura comunicacional da organização, centrando-se ao nível da departamentalização e delegação de responsabilidades, do lugar da comunicação na gestão da organização e da coerência entre a identidade. Assim como da missão, dos valores, da visão, da sua imagem, e comunicação formal e informal, contudo, não deve ser confundida com a comunicação interna.

A comunicação institucional tem a responsabilidade da construção de uma imagem e identidade corporativas positivas e fortes da organização, pretende fundamentalmente, estabelecer relações de confiança com os públicos da organização. Ou seja, melhorar as relações com funcionários, clientes, comunidade local e sociedade através da gestão estratégica das Relações Públicas.

A comunicação mercadológica é responsável pela produção de mensagens referentes aos objetivos de marketing da organização, como a promoção e vendas dos produtos, serviços e o *merchandising*, atrair consumidores, patrocínio e mecenato, alvos definidos pelo marketing. Lindon (*et al.*, 2009, p. 310) explica que a comunicação não é apenas uma variável do marketing mix. Numa empresa a comunicação é também o institucional, a comunicação do presidente, as relações com a imprensa, o *lobbying*, etc. A comunicação interna deve ser parte integrante da política de comunicação da empresa. Nestas circunstâncias, a empresa deve ter um plano diretor de imagem, a médio e longo prazo, que lhe permita integrar coerentemente o tipo de comunicação emanada da mesma. Deve estar claramente definido qual o papel do marketing na organização, ou seja, um plano de comunicação deve ter em conta os objetivos estratégicos.

Abílio Fonseca designa comunicação institucional “como o conjunto que é de procedimento destinado a difundir informações de interesse público sobre as filosofias, as políticas, as práticas e os objetivos das organizações, de modo a tornar compreensíveis essas propostas”. O pensamento que Gaudêncio Torquato completa este sentido

afirmando que a comunicação institucional “objetiva, conquista a simpatia, credibilidade e confiança, realizando, como meta finalística a influência político-social” (*in* Kunsch 2002, p.164). Na mesma sequência “a comunicação institucional está intrinsecamente ligada aos aspetos corporativos institucionais que explicitam o lado público das organizações, constrói uma personalidade creditativa organizacional e tem como proposta básica a influência político-social na sociedade onde está inserta” (Kunsch 2002, p.164).

Para que a comunicação institucional seja desenvolvida, de acordo com os fins acima mencionados, Kunsch (1986) aponta oito instrumentos que confluem para a comunicação na organização, com o público, opinião pública e a sociedade, sendo eles: Relações Públicas, Jornalismo Empresarial, Assessoria de Imprensa, Editoração Multimídia, Imagem Institucional e Identidade Corporativa, Propaganda Institucional, Marketing Social e Marketing Cultural. Segundo a mesma autora (Kunsch, p.107), é necessário que haja uma comunicação integrada, desenvolvendo-se de forma conjugada atividades de comunicação instituição (jornalismo, editoração, relações públicas e publicidade) e comunicação mercadológica (propaganda, promoção de vendas, exposição, etc.) formando o composto da comunicação.

A comunicação institucional define-se pela natureza das mensagens e a postura do emissor. “A comunicação institucional é o discurso das instituições (públicas, privadas e associativas) sobre elas mesmas. Não o discurso sobre os seus “produtos”, mas sim sobre a sua natureza específica, a sua legitimidade, os seus princípios, a sua personalidade, os seus projetos, as suas escolhas, os seus objetivos, os seus atos, as suas performances, trata-se essencialmente de um discurso autocentrado” (Daniel 1993, pp. 1177-78).

A comunicação institucional pretende direcionar a organização, enquanto instituição, para a sua cultura e identidade, em que o emissor se apresenta como um “emissor do político”, aquele que procura “afirmar a compatibilidade dos seus interesses com os da coletividade” (Weil 1990, p. 126), procurando agir sobre a opinião, “tornar conhecido, defender, acreditar, suscitar adesão” (Daniel 1993, p. 1180). Resumindo, o emissor visa revelar uma “identidade e uma personalidade”, mostrar “os direitos e pretensões da instituição e da sua ação”, manifestar “a sua “paternidade sobre as operações de onde ela possa tirar benefício” (Daniel 1993, p. 1181). O emissor na comunicação institucional assume-se como sujeito, a mensagem veicula principalmente valores simbólicos e políticos, assumindo compromissos éticos. O seu veículo não é, especificamente, o mercado, mas sim a opinião pública. Os seus alvos são os cidadãos



(mais do que os consumidores) e também as outras organizações, públicas ou privadas ou poder político, com fins lucrativos ou não.

O confronto público da legitimidade das instituições, o reconhecimento dos mecanismos da comunicação por parte do seu público, a reflexão e distanciamento críticos que acompanham ambos os processos são fatores que limitam o impacto dessa mesma comunicação. Ao mesmo tempo, como reação, estimulam a evolução técnica, cognitiva e estética da comunicação institucional, justamente no sentido de entrar nos espaços sociais cada vez mais reflexivos e amplos, agindo diretamente no domínio das representações culturais e simbólicas. Perante estes contextos as Relações Públicas são tidas como uma ferramenta de comunicação institucional do composto mais amplo que é a comunicação organizacional, desenhado por Kunsch (2003).

#### 1.2.1. COMUNICAÇÃO INTERNA

Por comunicação interna entenda-se a conjugação de esforços em torno dos interesses da organização, os dos seus colaboradores e vice-versa, necessitando que o público interno seja considerado como o principal público pois trata-se de um público multiplicador, porta-voz da organização, de forma positiva ou negativa, que necessita de ser informado, motivado e incentivado. É direcionada para o público interno e desenvolvida por membros desse mesmo público. A comunicação não deve ser confundida com a administrativa, nem com o marketing interno. A sua função é possibilitar toda a interação possível entre a empresa e os funcionários. A comunicação interna é realizada em paralelo com a circulação normal da comunicação, possibilitando o pleno funcionamento da empresa, devendo ser entendida, segundo Kunsch (2002, p.160), como “um estímulo ao diálogo e à troca de informações entre a gestão executiva e a base operacional, na busca da qualidade total dos produtos ou serviços e do cumprimento da missão de qualquer organização”, com objetivos de desenvolvimento do espírito de equipa ou agilizar a comunicação entre os colaboradores.

De acordo com Bernays “as Relações Públicas são um instrumento vital de adaptação, interpretação e integração entre os indivíduos, grupos e sociedade” (1980, p. 7) e têm como principais objetivos: informar; persuadir as pessoas e também a integração das pessoas com pessoas.

Os profissionais têm de estabelecer os canais de comunicação entre a administração e o público interno e externo. O seu trabalho compreende analisar a opinião dos públicos através de estudos, investigar, realizar inquéritos, sondagens,

planear e organizar ações comunicativas propondo medidas tendentes à manutenção ou à modificação da opinião, conforme os objetivos previamente definidos, como veremos no capítulo 2 com maior enfoque.

Os profissionais na empresa desenvolvem estratégias e são responsáveis pela comunicação interna, pela gestão da imagem que os trabalhadores têm da organização. Deve ser prioridade a comunicação interna nas empresas por forma a sintonizar o público-interno com as políticas de comunicação e os quadros diretivos/chefias intensificando a cultura organizacional existente. Os laços tradicionais de confiança com a implementação de novas tecnologias são de certa forma quebrados por que diminuem os recursos humanos necessários. Assim como as novas exigências de lucro e produtividade podem abalar estas relações. Por outro lado, tornam a comunicação mais fácil, dirigida e rápida, utilizando meios como o telefone, o correio eletrónico, o quadro de afixação, as reuniões, as conversas face a face formais e informais ou relatórios. Na mesma linha de pensamento sobre estes meios, Urrutia diz-nos que “as novas tecnologias de comunicação fortaleceram a relação entre os grupos e organizações, introduzindo um novo modelo livre de constrangimentos hierárquicos, que flui em todas as direções e dá origem a uma organização chamada virtual” (2002, p. 3). Para que as organizações evitem a burocracia, prestem um bom serviço aos seus clientes e assegurem a participação dos interessados, devem construir uma comunicação interna eficaz que faça uso das novas tecnologias isto é, da Internet e da comunicação *online* (Urrutia, 2002, p. 3).

Na PSP, ao que se refere comunicação interna, esta encontra-se definida na “Estratégia de Comunicação”, uma norma interna, que a refere como sendo um dos pilares de sustentação de uma boa comunicação externa, que iremos aprofundar no capítulo 3. Contudo, no Plano de Atividades de 2013 podemos encontrar referência a este tipo de comunicação apesar de aí se referir a clientes e não público. Referindo que “os clientes internos são todos os elementos com funções policiais e funções não policiais, que integram os quadros da PSP, incluindo os elementos em formação nos cursos ministrados nos estabelecimentos de ensino (...) os sindicatos representativos dos profissionais da PSP”.

### 1.2.2. COMUNICAÇÃO EXTERNA

A comunicação externa é direcionada para o público externo à entidade; faz-se para todos os públicos externos, assumindo uma dimensão de envolvimento, de

informação ou administrativa, sendo, pontualmente, bidirecional (investigação sobre públicos, comunicação de negócios ou serviços). Os profissionais devem definir os valores institucionais da organização que devem ser promovidos junto dos públicos estratégicos.

Esta comunicação é importante na vida organizacional e na atividade, pois assegura a ligação do sistema organizacional com o exterior. As comunicações têm de passar, necessariamente, pela avaliação das mensagens formais e informais que são transmitidas e difundidas no seio da organização (comunicação interna) e concretamente para fora da organização (comunicação externa). Em particular, há que apurar se a informação transmitida é clara, em particular quando se trata de ordens e instruções, se é pertinente, observando se é excessiva, é adequada ao público-alvo e alcança efetivamente os destinatários e estes a compreendem de modo a melhorar o seu relacionamento com os *stakeholders* cada vez mais influentes. A noção de *stakeholder* envolve o conjunto de pessoas ligadas a uma organização porque elas e a organização têm consequências umas sobre as outras ou, segundo Freeman (1984), qualquer indivíduo ou grupo que pode afetar ou ser afetado pelas ações, decisões, políticas, práticas ou metas de uma organização. Ou seja, *stakeholders* podem ser grupos tão variados como empregados, fornecedores, clientes, consumidores, investidores, etc. (cf. Eiró-Gomes & Duarte, 2005). Deste modo, discordo com a divisão comumente estabelecida entre comunicação interna e externa uma vez que a noção de *stakeholder* abarca qualquer indivíduo ou grupo que possa afetar e ser afetado pela organização.

É importante para uma instituição que as mensagens transmitidas por canais de comunicação formal ou informal sejam consentâneas com a imagem que se pretende projetar, não prejudicando os objetivos e a missão organizacional e se estão ajustados aos valores que a entidade assume com os seus públicos.

Como objetivos de comunicação são diferentes da comunicação interna, a comunicação externa assume como principais a criação de uma identidade visual, gráfica e a estruturação de uma estratégia global e coerente de comunicação. Depois haverá que planear e executar um conjunto de ações de comunicação externa que promovam o desenvolvimento da notoriedade, fidelização e atração de apoios institucionais ou concretização de parcerias. Utilizam-se como meios, mais comuns o *press releases* a enviar por correio normal ou eletrónico, a sala de Imprensa no próprio portal com um “dossier de Imprensa” sempre disponível bem com as últimas mensagens em destaque, Revistas da especialidade, Publicidade em suportes de utilidade para os diferentes públicos, postais eletrónicos a enviar do próprio portal, apoios em eventos culturais,

colaboração na instituição de prémios e concursos, *stand* transportável para utilizar em eventos culturais, *newsletter*, *clipping* (recortes sobre a cobertura mediática do portal) e Registo e classificação em motores de pesquisa.

À semelhança da comunicação interna, com base no Plano de Atividades, este menciona que “dirige a sua atividade para todos os cidadãos, (...) sem discriminação de raça, religião, sexo ou condição social, dando uma especial atenção às vítimas e às comunidades mais vulneráveis e comunidade educativa”. Acompanhando a evolução das comunidades locais e prestando um serviço público de qualidade a PSP dá resposta a necessidades específicas e segmentadas, que existem respostas direcionadas “a maioria enquadrada em programas especiais, como o Programa Escola Segura, direcionado para o meio escolar. Além do cidadão em geral e de públicos-alvo específicos e outros clientes externos que prestam serviços à sociedade, como são entidades privadas envolvidas em parcerias de interesse público, de que são exemplos os projetos Táxi Seguro, Abastecimento Seguro e Farmácia Segura”.

### 1.3. EFICÁCIA E EFICIÊNCIA NA COMUNICAÇÃO

Eric Trist é responsável pela perspetiva “sociotécnica”. Este autor introduziu a ideia da organização do trabalho baseada em decisões e participações grupais, interdependentes, sem supervisão externa, uma vez que as relações entre trabalhadores se baseiam na cooperação e na solidariedade.

As organizações para obterem eficiência deveriam centrar mais o trabalho no grupo do que no trabalho individual, que valoriza a especialização e a competição individual (Cunha *et al.*, 2007). Por outro lado, os objetivos em termos de grupo, sendo a comunicação e a interação fulcrais para a satisfação e motivação no trabalho, levam a uma identificação em relação ao trabalho organizacional. Ou seja, face às determinantes do meio, trabalho, grupo, identificação e informação pode-se conjecturar que o trabalho de “um profissional de comunicação que disponha de bastante informação a respeito dos seus públicos pode elaborar um programa muito mais eficiente do que um profissional que não saiba absolutamente nada sobre o público a quem se dirige.” (Caetano e Rasquilha, 2009 p. 26). Surge neste contexto, a necessidade de adaptação e reação ao meio, que na década que presenciamos e futura, se prevê ser muito tecnológica levando a que sejam operadas mudanças introduzidas pelas mesmas novas tecnologias.

Tornando as organizações sistemas abertos e obrigando a uma adaptação à realidade, não ficando isenta de riscos e de ameaças para os quais é necessário estar preparado e dar respostas adequadas.

Segundo Serra (2003, p. 14) “enquanto meio de comunicação, a internet apresenta-se como uma espécie de simbiose entre os meios de difusão *one-to-many* e *one-way* e os meios ditos de interação, *one-to-one* e *two-way*” Esta característica simbiótica da internet é uma mais-valia, em termos das estratégias de comunicação das organizações: “permite que, por um lado, a mesma informação seja dirigida a uma audiência mais ao menos vasta e indiferenciada e, por outro lado, que cada um dos seus membros dessa audiência interaja com a informação que lhe é enviada, com a fonte dessa informação e com cada um dos destinatários da informação” (Serra, 2003, p. 14).

Por outro lado, as novas correntes assentes nas novas tecnologias chamam, ainda, a atenção para a forte dependência que as organizações têm em relação aos *inputs* provenientes do meio para a sua eficácia. Um desses *inputs* com mais impacto na vida das organizações e da comunicação resultou das inovações das novas tecnologias da informação e da comunicação. As implicações da aplicação dessas tecnologias provocaram alterações profundas na vida das organizações e nas suas estratégias. Para além das transformações nos ambientes internos, as organizações passaram a atuar em contextos externos informacionais, em rede, globais e virtuais.

A fragmentação do campo da comunicação conduziu à existência de múltiplos e especializados emissores de mensagens. Quando esses não estão explicita e estrategicamente coordenados resultam numa comunicação incoerente que tem implicações tanto no nível da atuação interna, como externa da organização. A descoordenação causa, entre outros, graves riscos em termos de eficiência das organizações e, sobretudo, em termos de reputação das organizações (Van Riel, 1995), é necessário que a sua comunicação seja constantemente trabalhada e dessa forma, atingirá os resultados traçados, ou seja, é preciso que as organizações atinjam níveis de comunicação eficaz para alcançar a sua sobrevivência. Por isso, é preciso saber que "diferenças na qualidade das mensagens e nos desempenhos comunicativos contribuem para a eficácia ou ineficiência do encontro. (...) Só é eficaz aquilo que funciona" (Thayer, 1976, p. 159). Já no que respeita à eficiência, Rego (1986, p.36), "objetiva conseguir perdas mínimas de energia". Podemos verificar a diferença desses dois importantes termos no meio organizacional por (Wagner III e Hollenbeck, pp. 333-334) da seguinte forma: “Eficácia Organizacional (...) é uma medida de sucesso de uma organização na consecução de suas metas e objetivos (...). Eficiência Organizacional significa

minimização das quantidades de matérias-primas e energia consumida pela produção de bens e serviços. (...). Eficiência significa fazer direito o trabalho, ao passo que eficácia significa fazer o trabalho certo”.

## 1.4. OPINIÃO PÚBLICA

Pode-se afirmar que a origem da Opinião Pública remonta ao século XVIII. À época, designava uma instância política crítica de legitimação do poder moderno democrático contra a legitimação do poder absoluto do soberano. (Rodrigues, 2000, p. 92). Etimologicamente, Opinião Pública representa uma convergência de pontos de vista que se manifesta abertamente. (Cascais, 2001, p. 146).

A primeira revolução industrial permitiu a ascensão de opiniões dos cidadãos pelo que lhes chegava através da massificação da imprensa onde os temas políticos, sociais e económicos despoletavam, abrindo assim caminho para uma importância dos meios de comunicação de massa nesta temática e claro um aproveitamento dos sistemas políticos democráticos para se aproximarem do eleitorado. Paula Espírito Santo na sua obra Sociologia Política e Eleitoral dedica um capítulo à problemática da opinião pública, é certo que analisa e reflete a cerca da importância do conceito no estudo do comportamento eleitoral, como componente da evolução histórica, mas “particularmente, como componente do estudo da evolução dos meios de comunicação social e da técnica de sondagens à opinião pública” (2006, p. 16). A mesma autora referindo-se à comunicação social e ao poder político, na forma de expressar a opinião verifica que a utilização da expressão opinião pública é para “tentar representar ou legitimar decisões através do que se designa como a vontade ou a tendência prevalecente na opinião pública” (2006, p. 17). Lippmann (1922) é citado pela mesma autora (2006, p. 37) a cerca da importância da manipulação da informação através dos meios de comunicação social a fim de interesses políticos. Nesta perspetiva, os *media* surgem como fator prioritário na influência que exercem na sociedade por diversas razões, uma delas é a facilidade que têm para transmitir uma informação e levar à perceção da mensagem, os juízos que retiram, sem esquecer os fatores culturais, sociais, políticos e económicos que compõem a construção da vida em sociedade. Correia (2006, p. 9) afirma que “é uma realidade incontestável que os *media* (entendidos aqui no sentido restrito de órgãos de comunicação social) ocupam hoje um lugar central na nossa sociedade. Isto deve-se à

força da sua influência conjunta, mas, essencialmente, ao peso da televisão quer sobre a opinião pública e a consciência social quer sobre os outros meios”.

Segundo Fernando Cascais (2001, p. 146) opinião pública “trata-se de uma expressão corrente de difícil definição mas que representa um consenso dominante, uma convergência de pontos de vista que se manifesta aberta e por vezes vigorosamente, abafando ou mesmo anulando pontos de vista não coincidentes. (...) De difícil definição, a opinião é uma força perante o poder e este não governa sem a ter em conta. Os meios de comunicação social, os comentadores, os jornalistas, apresentam-se como seus porta-vozes ou dirigem-se a ela”. Para Santo (1997, p. 151) a opinião pública resulta dos “juízos coletivos emitidos pelos cidadãos que como membros sistema político têm o direito de manifestar e saber divulgar a sua opinião sobre os mais diversos assuntos”.

Fernando Correia, (2006, p. 22) numa breve abordagem às diferentes teorias relativas à opinião pública refere o seguinte: “com efeito, uma coisa é o poder dos *media*, isto é, a força dos efeitos que eles têm sobre as pessoas. Numa abordagem esquemática das teorias a este respeito, podemos dizer que segundo uns eles têm um poder absoluto (nomeadamente a TV) sobre os comportamentos, os valores, as atitudes, as opiniões, etc. Segundo outros, esse poder sobre as pessoas é apenas relativo, na medida em que existem a família, a escola, o estudo, a comunicação interpessoal, a capacidade individual de escolha, etc., capazes de exercer uma influência que de algum modo compense ou até anule aquele poder”.

Os *media* “enquanto transmissores de informação, conhecimento e entretenimento, os *media*, de forma direta ou indireta, são, inevitavelmente, portadores de conteúdo ideológico, mesmo quando (ou principalmente quando) veementemente se afirmam alheios a quaisquer tipos de vinculações desse tipo” Fernando Correia (2006, p. 82), tendo poder de influência sobre a opinião pública, é natural que a comunicação social seja igualmente uma excelente fonte de criação de imagem positiva ou negativa. No fundo, esta criação de imagem está diretamente ligada com a opinião favorável ou desfavorável que se transmite sobre determinada instituição, Devido à enorme credibilidade de que gozam os OCS junto do cidadão comum, os cidadãos apoiam-se nas informações por eles transmitidas para criar a sua própria consciência crítica, formar juízos de valor atinentes às matérias em debate e à sua vida quotidiana, levando a que as organizações se preocupassem com o ambiente externo. As organizações foram mesmo levadas a integrar novas ideologias globais e politicamente corretas, como por exemplo, a responsabilidade social, a ética, o ambiente, a gestão de crises. Lampreia

(2002) defende mesmo que, numa situação de crise, a maior parte das ações para a resolver são de comunicação.

A relação das organizações com o seu ambiente externo conduziu as Relações Públicas a novas práticas que são integradas, por Grunig e Hunt (2003), no “modelo simétrico de duas vias ou bidirecional”. Os autores descrevem no livro *Managing Public Relations* de 1984 este modelo, onde sistematizaram as práticas profissionais no seio da atividade em quatro grandes modelos, que foram surgindo sucessivamente ao longo da história. Apresentam o primeiro modelo de *publicity* / agente de imprensa, que representa o nascer das Relações Públicas modernas, foi dominante entre 1850 e 1900, aproximadamente, e a propaganda era o principal objetivo das Relações Públicas neste momento, processa-se num único sentido, do emissor para o recetor onde o público-alvo é pouco investigado e ainda menos escutado.

O segundo modelo designa-se informação pública, que representa a transição para as Relações Públicas modernas, uma fase embrionária da atividade e do seu efetivo nascimento, tem por objetivo a divulgação de informação comprometida com a verdade e a realidade. Neste modelo, a propaganda deixa de ser uma preocupação central, já que se entende que o público pode ser melhor persuadido usando-se informação verdadeira, nomeadamente, através dos jornalistas. Ivy Lee é a principal figura histórica deste modelo, que começou a desenvolver-se entre 1900 e 1920 e que ainda é muito usado pelos *governos* e administração pública, pelas organizações sem fins lucrativos.

O terceiro modelo designa-se assimétrico bidirecional, porque contempla a possibilidade de o recetor dar feedback ao emissor, para que este último possa avaliar o sucesso da comunicação e aferir os seus efeitos. A persuasão cientificamente orientada (com base no conhecimento científico do público-alvo) é o principal objetivo das Relações Públicas que se praticam com base neste terceiro modelo, que se foi estabelecendo a partir dos anos vinte do século XX. Edward L. Bernays é a sua principal figura de referência.

Por último o quarto modelo, que é o modelo simétrico de duas vias ou bidirecional, assentava num esquema de comunicação: emissão - receção – retroação. Neste seguimento surgem os estudos sobre a opinião pública, de perspetiva empresarial, com o objetivo de auxiliar os profissionais de Relações Públicas a formar e avaliar atitudes (Grunig, 2001; Xifra, 2003), “o entendimento mútuo” entre uma entidade e os seus públicos, que assenta num modelo comunicativo “grupo a grupo”. Este novo paradigma de Relações Públicas resulta, segundo os autores, da gestão de relacionamentos, entre esses grupos, feita com base numa estratégia *win-win*, esta estratégia permite encontrar



a melhor solução possível e permite criar um clima de confiança, de compreensão e de respeito mútuo entre os implicados, ou seja, entre a organização e os seus públicos.

## CAPÍTULO 2 - RELAÇÕES PÚBLICAS: CONCEITOS, OBJETIVOS E FUNCIONALIDADES

---

Historicamente, durante os séculos XVII e XVIII, aquando da aceitação da “Constituição” norte-americana pelo “Congresso”, pelos vários Estados que integravam a formação dos EUA, Cutlip (1994, 1995) descreve o papel e a importância das práticas de Relações Públicas em duas das obras, dedicadas à história das Relações Públicas, e aos pioneiros da atividade, *Public Relations History: from the 17th to the 20th century* (1995) e *The Unseen Power: a Public Relations history* (1994).

Segundo James Grunig (2003), há cinco mil anos a aristocracia da China já realizava algo semelhante às modernas Relações Públicas. Também Grunig e Hunt (1984) referem-se ao termo que designa esta atividade surgiu pela primeira vez numa palestra “*The public relations and duties of the legal profession*” proferida em 1882, por Dorman Eaton. A atividade de Relações Públicas começou a delinear-se nos Estados Unidos a partir do início do século XX segundo Grunig e Hunt (1984), tendo Ivy Lee como “pioneiro das Relações Públicas” que através de uma série de ações, conseguiu alterar a imagem pública do “homem mais impopular dos Estados Unidos na altura” (Peruzzo, 1982, p. 20).

Schudson (1978) explica que existe uma relação histórica entre as Relações Públicas, a publicidade e o jornalismo na sua obra e reflete sobre os impactos das Relações Públicas no jornalismo americano, na viragem do século XIX para o século XX - *Discovering the News: a Social History of American Newspapers*. Sobre as Relações Públicas, Schudson defende que estas são uma procedência da «atividade jornalística» e que, desde o início do século XX, os jornalistas americanos contestam e discutem o facto de as escolas de jornalismo produzirem “mais relações públicas do que homens dos jornais, apesar de estarem destinados a serem inimigos” (Schudson, 1978, p. 137). Também Pieczka e L’Etang (2000) mencionaram características que podem ser de alguma forma confundidas, como é o caso dos jornalistas ou os profissionais de marketing, ainda sobre esta relação pode haver uma clara confusão entre aquilo que era relações públicas e publicidade como afirmaram (Walter, 1995; Grunig & Hunt, 2003). Podemos considerar que entre as relações públicas, a publicidade e o jornalismo existe uma relação histórica indissociável, apesar dos esforços no sentido de se demarcarem umas das outras.

“As Relações Públicas nascem nos Estados Unidos perante um imperativo empresarial, financeiro e político, em princípios de 1900. Todas estas organizações necessitavam que a Opinião Pública, em face da grande competitividade existente a nível de produtos, ideologias, conhecesse o muito que essas organizações podiam fazer por ela.” (Cabrero & Cabrero, 2001, p. 21)

Muitos investigadores de Relações Públicas consideram Ivy Lee como pioneiro da atividade das Relações Públicas, nos termos em que ela continua sendo desenvolvida até hoje, integrou no âmbito das Relações Públicas, não só as práticas jornalísticas, como até aí, mas outras ciências sociais como a sociologia e a psicologia, respeitosamente, ao serviço dessa nova ciência que para ele tinha como objetivo a “persuasão científica” (Bernays, 2005).

Lee percebeu a importância da opinião pública e a importância de informar os públicos para que estes pudessem formar uma opinião justa sobre as atividades das empresas, quando muitos se preocupam apenas com Relações Públicas de uma só via, o princípio do segredo das empresas, em certos âmbitos, não fazendo mais do que difundir “informações relativamente objetivas através dos *media* em geral e de meios específicos” (Kunsch, 1997, p. 110). A história de Ivy Lee, como profissional de Relações Públicas, está ligada às grandes empresas e para os magnatas deste período, tal como indicam dados históricos e a sua experiência com Rockefeller, “Ivy Lee converte-se às Relações Públicas para prestar serviços a Rockefeller, à época, o mais impopular homem de negócios dos Estados Unidos. Foi escolhido, a dedo, para ser o santo de um milagre impensável: conseguir que o velho barão do capitalismo selvagem, de odiado passasse a ser venerado pela Opinião Pública americana”<sup>2</sup>.

Para Lee o público não deveria ser ignorado, se o mesmo fosse informado devida e corretamente, possibilitando-o de construir a sua própria opinião partindo de factos reais e verdadeiros, então, esse mesmo público estaria disposto a compreender e a ser justo para com as organizações.

Grunig e Hunt identificaram quatro modelos de Relações Públicas na história e na prática da atividade, com seus representantes originais: de propaganda, de informação pública, assimétrico de duas mãos e simétrico de mão dupla (*apud* Kunsch, 1997, p. 110). No primeiro modelo, em que os agentes procuram publicar notícias de uma organização para despertar a atenção da *media* sobre ela, destacou-se, nos primórdios, Phineas T. Barnum, que poderia ser chamado de “pai das mistificações na área” (ABRP, 2006). No segundo modelo Ivy Lee e nos dois últimos Edward Bernays.

---

<sup>2</sup> <http://www.observatoriodaimprensa.com.br/artigos/da231220036p.htm>

Bernays é considerado um dos pais do nascimento do Relações Públicas, a par com Ivy Lee, chega mesmo a ser designado como “pioneiro mundial” das Relações Públicas, uma vez que, em 1919, redigiu o “primeiro livro desta disciplina” para além de ser o primeiro a escrever sobre a temática de Relações Públicas lecionou esta disciplina e estabeleceu “os princípios, ética e bases profissionais das Relações Públicas, o que conduziu à sua aceitação e utilização por organizações das mais variadas espécies.” (Cabrero & Cabrero, 2001, p. 13). Bernays centrou-se, inicialmente, no modelo assimétrico, em que prevalecia a persuasão, mas com atenção ao feedback dos recetores, contudo, pouco interessado com os interesses do público. Nesse ponto é necessário observar que Bernays era sobrinho de Sigmund Freud, pai da psicanálise, cujas teorias relativas à manipulação de massas e de indivíduos ajudou a popularizar nos Estados Unidos, com trabalhos de Relações Públicas. No livro *Propaganda* (1928), Bernays que a manipulação inteligente de hábitos e opiniões organizados das massas é um elemento importante na sociedade democrática.

Bernays defendeu o modelo simétrico de duas mãos, que se define por uma comunicação que dá destaque à compreensão entre emissor e recetor, focando-se mais com os *stakeholders* do que com a media. Acentuava que “o requisito essencial das Relações Públicas é (...) o real direcionamento para problemas de harmonização social”. O profissional da área deveria auxiliar as organizações e pessoas a ajustarem-se à sociedade, lidando com uma complexa constelação de forças dinâmicas, em busca da harmonização intergrupal ou da harmonização individual dentro do grupo (*apud* Torelli, p. 127-129).

No campo profissional, até há pouco tempo atrás, as relações regularam-se mais por Ivy Lee, iniciador, em quem Grunig e Hunt (1984, p. 35) veem somente “o mais conhecido dos publicistas dos primórdios do século XX.” É mais do que necessário que elas se tornem uma verdadeira arte e ciência do relacionamento, nos termos preconizados por Edward Bernays já na década de 1920. No início a atividade resumia-se à aplicação de instrumentos e técnicas em ações pontuais, hoje deve investir-se, cada vez mais, num carácter estratégico, focado na responsabilidade social e na afirmação da missão, da visão e dos valores das organizações. As Relações Públicas modernas surgem, assim, associadas a uma rutura deontológica, face às práticas dos precursores das proto relações públicas, com objetivos de difusão de informação, onde os atributos jornalísticos dessa informação são prioritários e, portanto, a “verdade”, os “factos” e a “transparência” são valores nucleares do conteúdo dessa informação (Schudson, 1978; Walter, 1995; Xifra, 2003).

No campo académico, a importância do pensamento dos Estados Unidos “pode ser medido pela amplitude que deu à disciplina e à atividade profissional no mundo todo durante o século XX” (Ferrari, 2003, p. 64). Apesar de paradigmático o pensamento não é universal. Edward Bernays pode até ser considerado por destacados autores como o verdadeiro “pai das relações públicas”, por ter sido “o primeiro a traçar os princípios, a ética e as bases profissionais da área, bem como a aplicar a ela as ciências sociais” (Barquero & Barquero, 2001, pp. 129-130) e deixou uma marca fulcral permitindo que as Relações Públicas adquirissem um estatuto de “necessidade institucional”, ou seja, “uma profissão requerida por qualquer organização, seja ela financeira, política, religiosa, etc., para conseguir obter, como objetivo final, a persuasão da Opinião Pública.” (Cabrero & Cabrero, 2001, p. 130).

Na década de 1940, no Reino Unido surgiu a primeira instituição associativa relacionada com a atividade, em 1948, o *Institute of Public Relations* (IPR) (L'Étang: 1999). O mesmo autor faz referência ainda para a criação de um departamento de relações com a imprensa na segunda metade do século XIX, nos moldes de atividade que os americanos faziam. Este surgimento tem cerca de um século de diferença, contudo não podemos deixar de referir que a Europa viveu um período conturbado pelas guerras, pelo que só depois da II Grande Guerra é que as Relações Públicas ganharam espaço de afirmação. Em França, 1946, as empresas petrolíferas criaram os seus gabinetes de Relações Públicas (Chaumely & Huisman, 1997).

Segundo Walter (1995) o pioneiro Europeu de maior referencia para com as Relações Públicas foi Lucien Matrat conhecido pelo seu trabalho de redação, promoção da profissão e nos princípios éticos que originaram a elaboração do código internacional de deontologia, o “Código de Atenas”, que veio atribuir estatuto e regras às Relações Públicas. Sam Black também é considerado um dos principais pioneiros da atividade (Cabrero & Cabrero, 2001, p. 209). Para Sam Black, as Relações Públicas tinham como objetivo a compreensão mútua entre a sociedade e as empresas.<sup>3</sup>

Em Espanha destaca-se Juan Baneyto, no início das Relações Públicas como profissão, em 1950, poucos anos depois o mesmo autor publica o livro onde aborda os temas das Relações Públicas e da publicidade “Mass Communications: Un panorama de los medios de información en la sociedad moderna” (Cabrero, 2002; Huertas & Cavia, 2006). “Apesar da sua longa história, pouco se conhece acerca das relações públicas na

---

<sup>3</sup> Segundo (Black 1994, p 119), “é a intenção de conseguir uma compreensão mútua salvando um vazio geográfico, cultural ou linguístico ou todos eles de uma vez. O termo utiliza-se, também, para indicar atividades de Relações Públicas que se leva ao término ou tem uma positiva importância fora do seu país de origem”. -<http://www.portalrp.com.br/bibliotecavirtual/relacoespublicas/teoriaseconceitos/0186.pdf>

Europa. Em toda a Europa, os livros americanos são usados para estudar o conceito e a prática de relações públicas” (Ruler e Vercic, 2003, p. 1).

As Relações Públicas, como técnica de comunicação, dava os primeiros passos em Portugal pela mão das multinacionais na década de 1960, é referenciado como seu pioneiro Domingos Avelar Soeiro (Lampreia, 1996; Fonseca, 2002), que implementou o Laboratório Nacional de Engenharia Civil e o primeiro Gabinete de Relações Exteriores. Na organização associativa e divulgação da profissão o mesmo teve um papel importante, por iniciativa própria, funda a Sociedade Portuguesa de Relações Públicas - SOPREP, a 8 de Janeiro de 1968 e como membro profissional IPRA, em 1971. Em 1969, a SOPREP adere à CERP – *Confederation Européen des Relations Publiques*, uma entidade que representava na altura especialistas, professores, pesquisadores e estudantes de Relações Públicas na Europa. A CERP tinha como principal objetivo “representar a profissão de Relações Públicas europeia e estabelecer contatos, trocas e laços de cooperação entre as associações de Relações Públicas e seus membros no mundo inteiro.”<sup>4</sup> Domingos Avelar Soeiro refere nomes importantes na profissão nas décadas de 1960 e 1970 em entrevista dada em 2007, como: Vítor Pinto de Sousa, Amílcar Pinheiro, Manuel Azevedo Rua, Gil Corrêa-Figueira, e Diogo Weinstein, mais nomes se destacam nestas décadas, tais como: Henrique Queiroz Nazareth, Fernando Garcia, Mouta Felgueiras, Albino Correia e Joaquim Martins Lampreia. Este último fundou, em 1976, a primeira agência de comunicação em Portugal a CNEP (Centro Nacional de Estudos e Planeamento - Agência Internacional de Comunicações). Em 1979, edita um livro dedicado às Relações Públicas: “Técnicas de comunicação: Publicidade, Propaganda e Relações Públicas”.

Martins Lampreia vem confirmar este aspeto de pouca definição das Relações Públicas quando afirma que 30 anos depois de terem chegado a Portugal, ao nível da opinião pública, as Relações Públicas continuavam “mal definidas e confundidas com relações pessoais, técnicas de venda, ou publicidade gratuita nos jornais” (Lampreia, 1996, p. 92). Ainda, segundo este autor, o problema principal, a razão para a desconfiança, como as Relações Públicas eram olhadas recai nas baixas qualificações dos pioneiros da atividade em Portugal.

Veríssimo (2003) verifica que são poucos os nomes que permitem questionar a partir de quando é que podemos falar em termos de profissão, apesar de falarmos dos nomes de Avelar Soeiro e Américo Ramalho, ficando com a ideia de que a profissão

---

<sup>4</sup> <http://www.cerp.org/>

existia dentro das empresas como função, sem grande destaque em termos profissional, como se via entre os jornalistas ao longo do Estado Novo.

É importante que os académicos adequem o paradigma das Relações Públicas ao contexto dos seus países, aprofundando os estudos e centrando-os nas últimas décadas. Devem adequa-los aos princípios universais de estratégia, diversidade e simetria, desenvolvimento económico, político, social, cultural e dos próprios *media*. Estes últimos assumem hoje uma preocupação generalizada de abordagem multicultural para as Relações Públicas, e diretamente no trabalho de administração de relacionamentos do mundo globalizado com as especificidades de diferentes realidades.

## 2.1. CONCEITOS E OBJETIVOS DE RELAÇÕES PÚBLICAS

Em Fevereiro de 1948, no Reino Unido, o *Institute of Publique Relations* propôs uma definição da prática de Relações Públicas, que em 1987 veio a corrigir afirmando que a “A prática das Relações Públicas, é o esforço, planificado e sustentado, para estabelecer e manter a boa vontade e compreensão mútuas entre uma organização e o seu público”. O dicionário da Real Academia Espanhola da Língua diz exatamente assim: “Atividade profissional cujo objetivo é, mediante decisões pessoais ou com o emprego das técnicas de difusão e comunicação, informar sobre pessoas, empresas, instituições, etc., tratando de prestigia-las e de captar vontades a seu favor” (Garcia, 1999, p. 10)<sup>5</sup>.

A Associação Francesa de Relações Públicas, no seu Código de Ética refere o seguinte: “Chamamos Relações Públicas às atividades desenvolvidas por um grupo, tendo em vista o estabelecimento e a manutenção das boas relações entre os membros do grupo e os diferentes setores da opinião pública” (Caetano & Rasquilha, 2009, p. 29).

A Sociedade Portuguesa de Relações Públicas define-as como “o processo contínuo pelo qual a Administração procura obter a compreensão e a boa vontade dos seus fregueses e do público em geral, internamente por meio de autoanálise e correção, e extremamente por todos os outros meios de expressão”.

Grunig e Hunt (1984) expõem que a atividade, como a descreveu Edward Bernays, pode representar uma carreira desafiadora, excitante e socialmente útil. Segundo estes autores, só a partir de 1980 a atividade vai ao encontro do *status*

---

<sup>5</sup> Tradução da expressão anglo-saxónica *public relations*.

realmente profissional. Embora com raízes na informação pública e na publicidade, a maioria dos praticantes vinha de outras áreas, sobretudo do jornalismo e da propaganda.

Para Grunig (2003, pp. 70-73), o fator de “excelência” dos departamentos de Relações Públicas é a fusão entre teoria e prática. “A teoria fornece uma estrutura conceitual para uma cultura profissional de relações públicas, que é (...) uma componente fundamental da administração em qualquer lugar do mundo”.

Em 1982, no IPN, em sessão de seminário promovido pela SOPREP, o profissional de Relações Públicas angariou a seguinte definição: “O técnico de Relações Públicas: exerce uma atividade deliberada, planificada e contínua de comunicação para estabelecer, manter e aperfeiçoar o conhecimento e a compreensão entre a entidade ou grupos e os públicos com que esteja direta ou indiretamente relacionais...” (Cabrero & Cabrero, 2001, p. 203).

Conscientes das diferentes definições que podem ser apresentadas, constantes das mais diversas influências que sofrem, é importante perceber que se deve exigir aos profissionais formação especializada para dirimir conflitos e indefinições dos objetivos e funções desta técnica de comunicação que são as Relações Públicas, a “esta atividade de alta direção está orientada para conseguir a credibilidade e confiança dos públicos, mediante negociações pessoais.” (Cabrero & Cabrero, 2001, p. 20).

As Relações Públicas, explicadas como esta técnica de comunicação, podem ser entendidas em três vetores, como nos refere Sebastião (2009, p. 59): no que diz respeito à informação dada ao público; em relação à persuasão dirigida ao público com o objetivo de modificar atitudes e ações, por último, integrar atitudes e ações das instituições com os públicos e os públicos com a instituição.

Grunig (2003, p. 73) refere que se tornou óbvio que muitas organizações não administram estrategicamente os seus programas de comunicação e que, por sua vez, esses programas não tornam as organizações mais eficazes”. Daí a preocupação de como as Relações Públicas devem ser praticadas para propiciar uma contribuição eficaz à efetividade da organização.

A combinação entre teoria e prática, bem como técnicas e estratégias, coloca nos dias de hoje as discussões profissionais e académicas na atualidade. Há ainda quem vislumbre as principais tendências neste sentido. Para Grunig (2003), as Relações Públicas estão-se a tornar numa profissão fundamentada em conhecimentos académicos, convertendo-se os seus praticantes em assessores estratégicos.

Controlo, compreensão, conhecimento, persuasão, são objetivos que aparecem em diversos autores que abordam o tema das Relações Públicas. Por isso é unanime



que as Relações Públicas possam servir para analisar tendências e prever consequências, devem estabelecer e manter comunicação bilaterais, melhorar as relações institucionais, projetar a identidade corporativa. Harlow, citado por Garcia (1999), assegura que o principal objetivo das Relações Públicas assenta em estabelecer e manter “linhas de comunicação, compreensão, aceitação e cooperação mútuas entre uma organização e os seus públicos”, acrescenta que o que pretendem os profissionais é ajudar a parte contratante para quem trabalham a “manter-se informada e a responder perante a opinião pública”.

O exercício de Relações Públicas são um fenómeno mundial que não se limita exclusivamente às empresas, também as mais variadas organizações de caris social ou não, que pretendem compreender e avaliar as intenções do público mantendo um equilíbrio entre os interesses do privado das organizações/instituições e o interesse do público.

## 2.2. FUNÇÕES DAS RELAÇÕES PÚBLICAS

Nesta seção procura-se clarificar a multiplicidade de funções que os profissionais desenvolvem, no fundo o que fazem ou devem fazer as Relações Públicas nas formas de comunicação não comerciais.

O pioneiro em Relações Públicas Ivy Lee soube interpretar as tendências e necessidades da sociedade e aproveitou para criar o primeiro escritório de Relações Públicas do mundo, em Nova Iorque abandonando a atividade de jornalista. Lee mudou de atividade para trabalhar para com vários empresários, de entre os quais o poderoso empresário John D. Rockefeller. Este milionário era, nesse período, um dos mais polémicos dos EUA e contratou Lee para conseguir mudar a sua imagem. Alguns empresários recorreram a *press agents*, jornalistas que tinham uma atuação mais próxima da propaganda, especializados em controlar a imprensa, mais do que esclarecer objetivamente o público não se preocupando com os meios que utilizavam para atingir os seus fins. Sam Black (1994), as Relações Públicas tinham como objetivo a compreensão mútua entre a sociedade e as empresas.

Na década de 50, o marketing conseguiu entrar em todas as empresas alçando uma imagem positiva relacionada com conceção e comercialização de produtos, mas também da comunicação junto do público. As funções do marketing também se

confundem com as das Relações Públicas, mesmo estando confinadas ao serviço comercial onde levavam o produto aos clientes. Numa primeira fase, o novo conceito passa a ser: o negócio é satisfazer as necessidades e desejos do consumidor, uma perspetiva comportamental e ao mesmo tempo alcançar os objetivos da organização evoluindo de uma dimensão operacional para uma dimensão estratégica de atuação. O papel dos técnicos de marketing redefiniu-se como parceiro da organização na identificação de oportunidades do meio (Nunes & Cavique, 2001).

A evolução do marketing passa de planeamento natural a um novo período que resulta das próprias origens da técnica, com nascimento na economia e pensado na perspetiva da eficiência económica das economias de escala, para outras realidades (Hutton, 2000). Este novo estágio chama a si outras preocupações que parecem revelar uma redefinição do marketing como se fossem Relações Públicas (Hutton, 2000; Kotler, 2005). Atualmente, o marketing desenvolve relacionamentos de filiação de consumidores e clientes, que visam valorizar a marca, a satisfação criando sentimentos de empatia para com as marcas e empresa, o chamado *customer relationship management*. Ou seja, sob uma variedade de novas terminologias, o marketing assume as preocupações relacionais, sociais, culturais, ambientais e de responsabilidade social das organizações (Martins, 1999; Lindon, 2004). Este processo de reconfiguração leva a que se profira que, metodologicamente, o marketing se está a reinventar como Relações Públicas (Hutton, 2000). Esta problemática está centrada no facto de ambas estarem centradas nas funções da organizações trabalharem com a comunicação externa, persuasão e relacionamento, trabalharem com mensagens e *media*, preocuparem-se com a opinião pública, audiências e, pelo menos em termos de idealismo, serem funções que se apoiam na pesquisa (Hutton, 2000).

A partir da década de 80 as Relações Públicas deixaram de ser vistas como mais uma técnica de comunicação empresarial, lado-a-lado com a publicidade e com a promoção de vendas do marketing, “a literatura sobre comunicação empresarial emoldura as Relações Públicas no paradigma do *‘integrated marketing’* ou, simplesmente, *‘comunicação de marketing’*, conceitos caros ao estudo perspetivado pela gestão e pelo marketing.” (Gonçalves, 2010, p.10).

A atividade do profissional de Relações Públicas não é só a comunicação externa, persuasão e relacionamento. Envolve técnicas como objetivo principal, como nos refere Kunsch (2003, p. 245), as organizações modernas, para se posicionarem perante a sociedade e fazer frente a todos os desafios da complexidade contemporânea, precisam planear, administrar e pensar estrategicamente a sua comunicação, não bastando pautar-

se só por ações isoladas, centradas no planeamento tático. Enquanto função fundamental à gestão organizacional, as Relações Públicas passam a ser vistas “como um processo estratégico de comunicação bidirecional entre a organização (emissor) e os seus públicos (recetores), tendo em vista balançar os interesses de ambas as partes” (Gonçalves, 2010, p. 10).

Ainda, segundo Grunig (2003, p. 70), as Relações Públicas têm-se definido “muito mais pelas suas técnicas”. Os que as praticam aprenderam a preparar *press releases*, planejar a cobertura dos *media*, escrever discursos, elaborar folhetos, atuar como lobistas ou elaborar um relatório anual de atividades. Hoje, dirá ele mais adiante, as organizações já reconhecem que as Relações Públicas são “uma importante função da administração”. As Relações Públicas não se podem preocupar somente com o seu lado instrumental; devem, acima de tudo, exercer uma função estratégica. Estas funções nem sempre estão concretamente delimitadas, em certas ofertas de emprego os diretores de Relações Públicas são considerados e confundidas funções do marketing, entre outras profissões da comunicação. Tanto no domínio das Relações Públicas, como no marketing vários tem sido os autores que se tem dedicado a este tema da confusão (Hutton Grunig & Grunig, 1998; Hutton, 2000; Kotler, 2005; Sriramesh & Vercic, 2007).

Van Riel (1995) defende que a comunicação desempenha duas grandes funções: função “janela” e função “espelho”. A função “janela”, os profissionais da comunicação estratégica têm de executar a política de comunicação em termos de mensagens que descrevam todas as facetas da organização de uma forma transparente e atrativa. Por outro lado, devem assumir a responsabilidade de antecipar resultados, ou seja, as mudanças desejadas pela organização nos alvos dessas mensagens. Por “função espelho” entende-se que os responsáveis pela comunicação têm a tarefa de monitorizar os desenvolvimentos nos ambientes relevantes para a organização, no sentido de antecipar consequências para a política de comunicação da organização. Essas tarefas são desde detetar mudanças de atitude dos *stakeholders* relevantes, a avaliação de futuras tendências de gestão e, principalmente manterem-se atualizados sobre as mudanças de clima organizacional. Ou seja, reforçar o trabalho de pesquisa tanto nos ambientes internos como externos visando uma perspetiva estratégica, onde “falamos em Relações Públicas, a propósito das formas de comunicação a que se recorre para potenciar um melhor relacionamento entre as organizações e os públicos, inerentes ao desenvolvimento da atividade” (Pinto e Castro, 2007, p. 95). Wels (2005) neste contexto analisa a origem das Relações Públicas com o surgimento das assessorias de comunicação. Compreendida como ponto de equilíbrio dos atos comunicativos entre

organizações e os *stakeholders*, uma assessoria trabalha com o conhecimento e informação que servirão de base para a tomada de decisão da alta cúpula administrativa.

As Relações Públicas como técnica de comunicação não podem prescindir de políticas, estratégias e ações de Relações Pública, mais “a atividade de Relações Públicas parece não se esgotar no seio de uma empresa cuja Administração entenda a sua importância e contributo para o seu sucesso no mercado” Sónia Sebastião (2009, p. 13).

As Relações Públicas têm um perfil mais conciliatório e uma abordagem mais pacífica. Relações Públicas e marketing têm pesquisas, processos e objetivos muitas vezes similares, mas o conhecimento de base e as audiências são, muitas vezes, diferentes. Com isto, a discussão não deve ser feita em função de rivalidades ou subordinação, mas em termos de parceria, uma vez que os campos não podem trabalhar independentemente um do outro, sob o risco de comprometer os objetivos organizacionais (Grunig & Grunig, 1998; Hutton, 2000).

É determinante para que se percebam as funções das Relações Públicas os aspetos históricos, sociais económicos e políticos. Olasky (2001) aponta o facto económico não convencer a opinião pública, novos meios de persuasão foram adotados, nomeadamente pelos grandes empresários. Meios que mudassem a perceção de *selling to the public* para a *serving the public interest* que foram o berço de uma nova técnica de comunicação.

Em Portugal, para os profissionais de Relações Públicas, foi criada uma comissão para criar um Código de Conduta do Gestor de Comunicação Organizacional e Relações Públicas, da Associação Portuguesa de Comunicação Empresarial (APCE) que tem como destinatário os indivíduos ligados a profissões de relacionadas com comunicação, agências de Relações Públicas ou assessores de imprensa. A APCE descreve que este profissional “desenvolve a sua atividade na construção e defesa da identidade e da reputação de organizações”, ainda “na expressão da sua identidade e credibilização, estabelecendo relações duradouras com os diferentes públicos” desenvolvendo atividades “através do aconselhamento, estratégia e operacionalização de planos e programas, apoiado na pesquisa, monitorização e análise do ambiente organizacional e seu contexto”. O código criado consagra as competências, os valores e os deveres do profissional de comunicação organizacional e Relações Públicas. Acrescenta que o gestor “adere ao exercício da atividade profissional apenas com verdade, em defesa dos interesses da entidade com quem colabora, dos clientes desta, para com os colaboradores e os seus diversos públicos, não infringindo os princípios éticos por que se

rege, salvaguardando o interesse público”. Adicionando, que o profissional é leal à entidade que representa e protege a informação confidencial sobre a entidade para quem trabalha, “não a utilizando, em qualquer caso, para seu próprio benefício, ou de terceiros” – ponto acerca dos “Valores”. O código consagra ainda quatro deveres especiais. A saber: a formação (ter como preocupação a formação contínua), a divulgação (promover e divulgar a sua atividade profissional), a reputação (contribuir para a visibilidade e reputação da profissão) e a responsabilidade social (contribuir para a sensibilização da consciência social).

Atualmente, pensa-se que o profissional de Relações Públicas se tenha transformado no assessor de imprensa, que tal como o Relações Públicas, estabelece uma ligação entre indivíduos, entidades e público. Um Assessor de Imprensa é definido por Rodrigues (2000, p.10) como o “Profissional responsável pelas relações com os *media* e com os diferentes públicos de uma empresa ou de uma instituição. O trabalho do assessor de imprensa consiste (...) em colocar à disposição dos *media* as informações mais importantes da empresa ou da instituição”. Um artigo de Ricardo Pires com o título “Assessoria de imprensa, hoje e amanhã”<sup>6</sup>, confirma essa ligação de campos comunicacionais, já que “outro sinal positivo para esta atividade pode ser comprovado pelo crescimento de cursos e ações de formação em Relações Públicas e Assessoria de Imprensa”.

O campo laboral do Relações Públicas caracteriza-se, então, como um espaço complexo, de difícil compreensão, por sua vez, a potencial conexão da atividade de Relações Públicas com Assessoria de Imprensa representa uma forma de dar continuidade à atividade de Relações Públicas, o que as difere serão parâmetros relacionados com os critérios valor/notícia, ou seja, que processo de seleção, tratamento, interpretação e difusão está sujeita cada informação cedida em comunicados de imprensa, já que têm maior conhecimento da realidade jornalística.

Já se referiram algumas funções que os profissionais deste ramo desempenham, não esquecendo que se devem observar princípios básicos no planeamento, organização, realização e *feedback*, desde logo a definição dos objetivos, os meios utilizados para a difusão do evento, os recursos empregues, a sua cobertura mediática e a informação difundida aos *media*. No fundo, é importante reconhecer que a principal função atribuída às Relações Públicas é a de promover os interesses da organização. As definições destacam o facto do profissional de Relações Públicas envolver a necessidade

---

<sup>6</sup> Ricardo Pires é um investigador do Instituto Transatlântico Democrático - ([http://www.itd.org/pt/linhas\\_investigacao/governacao\\_politica/assessoria\\_de\\_imprens\\_hoje\\_e\\_amanha.pdf](http://www.itd.org/pt/linhas_investigacao/governacao_politica/assessoria_de_imprens_hoje_e_amanha.pdf))

de gerir a comunicação para construir bons relacionamentos entre a organização e os seus públicos.

## 2.3. RELAÇÕES PÚBLICAS, ÉTICA E PERFIL PROFISSIONAL

Profundas transformações no contexto económico, social e tecnológico trouxeram novas abordagens para a compreensão da vida das organizações, dos desafios em termos de competências e das qualificações dos indivíduos e grupos que integram as organizações. Estes novos contextos têm implícitos conceitos como instabilidade e volatilidade que afetam a vida e a reputação das organizações no mundo globalizado.

A emergência das Relações Públicas modernas nas primeiras décadas do século XX vieram situar o início do seu caminho de autonomia e legitimação quer pelo formalismo, pela racionalidade e pelo controlo na forma de gerir as organizações que as Relações Públicas encontraram espaço para se diferenciar da publicidade.

Em termos de práticas profissionais, segundo Grunig e Hunt (2003), este momento corresponde ao período em que informação pública unidirecional, como já se abordou anteriormente, passa para o que passaram a designar de “modelo assimétrico de duas vias”, com fluxos de comunicação bidirecional, que assentava num esquema de comunicação: emissão - receção - retroação. Ainda nesta época, as práticas de Relações Públicas reconfiguraram-se nos moldes definidos por Ivy Lee e que se deu a rutura, em termos deontológicos.

Atualmente as Relações Públicas assumem uma forte componente social, ética e baseada numa filosofia profissional que lhes permita adotar um comportamento aceitável e responsável. Com base na comunicação bidirecional as Relações Públicas permitem harmonizar a relação entre as organizações e o público, encontrar equilíbrio de interesses, já que os profissionais desta área tem um enorme poder na construção da opinião pública. Gonçalves (2007, p. 5) refere que “o pensamento ético, num sentido lato, tem sido desenvolvido a partir de dois conceitos opostos: teleologia e deontologia. As éticas teleológicas colocam no centro da reflexão a definição de um bem identificado com o fim ou os resultados das ações e da vida do homem. As éticas deontológicas, secundarizando a questão da definição de bem, enfatizam a importância de estabelecer e fundamentar uma obrigação moral”. No campo das Relações Públicas a autora destaca o

trabalho desenvolvido por Albert Sullivan, nos anos 60, como um dos contributos mais importantes para a reflexão ética.

A 16 de Abril de 1978, em Assembleia-Geral da Confederação Europeia das Relações Públicas que se realizou em Lisboa, foi revisto o Código Europeu de Conduta Profissional de Relações Públicas, que ficou conhecido como Código de Lisboa. (Cabrero & Cabrero, 2001, p. 202). Com o objetivo de apelar às boas práticas profissionais e verídicas, através do diálogo, o Código de Lisboa visa o interesse público como valor central da função de Relações Públicas. “Este código foi aprovado, reunindo um conjunto de padrões éticos e valores que caracterizavam, e ainda caracterizam, a essência desta atividade. (...) As Relações Públicas regem-se por códigos deontológicos muito específicos que consubstanciam a seriedade e retidão”.<sup>7</sup>

O Código de Atenas baseia-se nos princípios morais que se referem à dignidade e direitos do homem enquadrados pela “Declaração dos direitos humanos”, também conhecido por Código de Ética Internacional das RP, foi criado aquando da assembleia geral do Centre Européen des Relations Publiques (CERP), em Atenas, sob defesa da *International Public Relations Association* (IPRA). Marques (2009, p. 1) defende que “de uma forma mais ou menos explícita todos esses códigos foram construídos a partir do Código de Atenas, criado em 1953, e procuram dar resposta aos dilemas éticos com que qualquer profissional se pode deparar”, o autor refere ainda os efeitos positivos do código como o instigar os profissionais a interiorizar os valores inerentes à profissão, como a verdade, a lealdade, a confidencialidade, o respeito pelo interesse público ou a liberdade de expressão. Na análise aos códigos pode-se constatar que todos eles inserem valores como a honestidade, lealdade, integridade, conflito de interesses, livre circulação de informação, transparência, confidencialidade dados à conduta dos profissionais. O Código de Atenas refere-se ao valor da verdade nos dois pontos 10 e 11, onde “a verdade não deve ser subordinada a quaisquer outros imperativos e não se deve difundir informações que não assentem em factos verificados e verificáveis”.

Nas primeiras décadas do século XX as Relações Públicas modernas eram uma atividade orientada para responder aos ataques da imprensa e chamar a atenção sobre as organizações, os seus produtos assim como proteger a reputação dos seus dirigentes. O papel destes profissionais era, sobretudo, difundir e controlar a informação direcionada para imprensa, numa perspetiva da comunicação de massa. Não se pode dizer que nessa altura se constituíam como uma disciplina científica, uma vez que a sua prática

---

<sup>7</sup> <http://nurp-uac-rpc.forumeiros.com/seu-primeiro-forum-f1/30-anos-do-codigo-de-lisboa-t4.htm>

assentava sobretudo na experiência adquirida pelos seus profissionais no contexto da imprensa (Grunig, 2001).

A pertinência desta síntese relaciona-se com a necessidade de descobrir justificações que expliquem as dificuldades, o desenvolvimento e afirmação de construção no campo da comunicação da identidade profissional das Relações Públicas.

Compreender o desenvolvimento das identidades profissionais da comunicação estratégica é indissociável dos espaços que servem de atuação desses profissionais. Num momento caracterizado pela inexistência de contornos académicos ou teóricos formalmente instituídos, foi no universo organizacional que se forjaram os primeiros elementos de construção e distinção da identidade profissional de Relações Públicas. Neste sentido, o funcionamento das organizações surgem como plataforma de observação privilegiada sobre os elementos que podem ter afetado, potenciado ou limitado a construção do campo da comunicação, a identidade dos seus profissionais e o seu reconhecimento. Um estudo liderado por Kunsch (2004), no Brasil, sobre “A função das Relações Públicas e a prática comunicacional nas organizações”, uma das variáveis de análise era identificar a formação dos responsáveis pela comunicação das maiores e mais importantes empresas da sociedade brasileira. Entre os resultados apurou-se que os responsáveis pela comunicação tinham formação muito diversificada: 13 formados em jornalismo, 11 em administração, economia e 5 em relações públicas. Estes dados revelam de forma clara que os formados em Relações Públicas estão em franca minoria e o campo é permeável a múltiplos e distantes saberes (Kunsch, 2004).

Segundo Sam Black, para se ser um bom profissional é necessário reunir “uma vasta gama de qualidades e habilidades”, destacando o facto de ter que ter um raciocínio de objetividade e capacidade crítica; bastante bom senso, imaginação e capacidade de apreciar o ponto de vista do outro; reconhecimento e consideração dos pormenores; grande capacidade de trabalho e assunção da flexibilidade de horário e abarcar problemas diferentes em simultâneo; conhecimento dos métodos de comunicação e organização e, sobretudo, personalidade forte e capacidade de liderança.

Herbert e Peter Lloyd, em *Public Relations* também caracterizaram o bom profissional de Relações Públicas, é importante o gosto pelo trato com os demais, o desejo de servir e ajudar; o profissional deve dominar a língua com que trabalha, dispor de vocabulário rico e chaves suficientes para fazer uso delas; conhecer em pormenor as instituições, os mecanismos de funcionamento, assim como o *modus operandi* dos meios de comunicação; ter honra e integridade e capacidade de convicção.



Germano Marques da Silva no sobre a ética policial (2001) enquadra-a como um ramo da ética profissional. A ética nas instituições policiais poderá ser o critério para tomada de decisões dentro da polícia, a ética e a moral fazem parte de um processo contínuo dentro da instituição e para o cidadão.

A utilidade da ética policial passa por melhorar o trabalho da polícia e a probidade dos polícias criando defesas face as transgressões das regras éticas e garantir a confiança dos cidadãos (Silva, 2001, p.19). Uma polícia que se limitaria apenas à execução de diretivas políticas não careceria de ética policial. No entanto, sabemos que essa não é a linha de atuação da PSP, encontramos hoje uma preocupação, adequação e responsabilização na mediação dos conflitos.

## 2.4. RELAÇÃO COM OS *MEDIA*

As organizações lutam e sobrevivem como mecanismos que se adaptam e que lhes garantem o acesso e a utilização dos recursos fundamentais que estão sob o controlo do ambiente externo, como as ameaças e oportunidades para a organização.

A PSP como instituição centenária, ao dispor da população, está sem dúvida assente numa construção social que emerge dos processos sociocognitivos das ações e interações humanas. Só os significados e interpretações do homem, decorrentes das ações do processo cognitivo, permitem compreender a realidade organizacional. (Ferreira *et al.*, 2001; Cunha *et al.*, 2007). Neste contexto emergem novos paradigmas sociais, onde as organizações são chamadas a prestar contas a uma multiplicidade de atores interessados nas mesmas, os *stakeholders*.

Assistiu-se, até à década de 1980, ao domínio dos modelos americanos de Relações Públicas. Contudo, empresas nipónicas trouxeram um novo modelo de padrão para as práticas, este modelo estabelecia-se na chamada “especialização flexível”, uma prática fortemente dependente do desempenho dos trabalhadores e da importância da cultura organizacional, como instrumento de empenho, controlo dos trabalhadores e de competitividade das organizações. A experiência implementada e desenvolvida pelos japoneses integrava, ainda, os conceitos como as reengenharias, o *downsizing*, onde o ativo humano era secundarizado. Esta secundarização rapidamente trouxe consequências e fez irromper vozes que questionavam estas práticas de gestão (Cunha *et al.*, 2007).

Chris Argyris e Peter Senge têm uma perspetiva que procura orientar a relação das organizações com os meios internos e externos centra-se, entre outras, na questão do conhecimento, através dos chamados “processos de aprendizagem das organizações”. Por aprendizagem organizacional entende-se a capacidade de uma organização processar conhecimento – criar, adquirir, transferir e integrar conhecimento - e modificar o seu comportamento para refletir a nova situação cognitiva, tendo em vista a melhoria do seu desempenho (Cunha *et al.*, 2007).

O facto de compreender que, para as organizações sobreviverem, a gestão não pode preocupar-se apenas em reagir às mudanças circundantes, mas de ser capaz de antecipar e ajustar-se a essas mudanças. As relações exteriores como nos refere Sebastião (2009, p. 129) são fundamentais “para a imagem da empresa, assegura o fornecimento de informação aos media, o esclarecimento, assim como, o controlo de entrada de informação externa na empresa.” Estabelecer um vínculo de confiança com os veículos de comunicação é essencial para a transmissão de uma imagem de forma positiva na sociedade. Estes relacionamentos de interesse com os públicos devem ser pautados pela comunicação coerente e de confiança. É impossível estabelecer este relacionamento com os *media* abrindo mão de princípios éticos e de compromisso.

Existe um conflito de interesses que tumultua esse relacionamento e uma necessidade recíproca de divulgação de notícias (organizações dispostas a transmitir informações a imprensa em busca de notícias). A informação ajuda a construir a cidadania e permite às pessoas participar de maneira mais plena da sociedade democrática. A atividade jornalística torna-se assim representante dos interesses da sociedade, muitas vezes mais do que a própria representação oficial das autoridades constituídas e eleitas pelo voto direto. Essa lógica responde à pergunta: o jornalista presta contas primordialmente à empresa jornalística e essa à sociedade. Já a fonte presta contas a quem ela representa e, em última instância, também à sociedade, que pode aderir ou rejeitar ideologias, causas ou produtos (Schmitz, 2011). Por vezes o que as organizações desejam divulgar pode ser julgado pela imprensa como não sendo de interesse público. Ou então, a imprensa deseja ir além do que interessa à organização divulgar.

As Relações Públicas devem manter as relações credíveis com os *media*, assim como um fluxo de informação que permita em consonância com a política de comunicação da organização. Sebastião (2009, p. 132) refere que a “a organização deve encarar o jornalista como um profissional interessado em divulgar da melhor forma a

informação que lhe é disponibilizada. O seu trabalho depende, por isso, da atitude do informador institucional”.

## CAPÍTULO 3 - A POLÍCIA DE SEGURANÇA PÚBLICA

---

O conceito da expressão Polícia tem vindo a ser definido tendo em conta a evolução do passar dos anos. O “étimo de Polícia vai buscar a sua raiz ao vocábulo grego *Polis* que significa cidade, urbe” (Clemente, 1998, p. 39). Nos primórdios das cidades-estado, este conceito possuía um significado muito amplo que incorporava tudo o que estava relacionado com o Governo e o ato de governar. Era também entendida como “a atividade global do Estado que tinha por fim assegurar o exercício dos seus poderes: legislativo; executivo; judicial” (Clemente, 1998, p. 39). Atualmente entende-se por Polícia a instituição, entidade incumbida de manter a ordem e a segurança, de reprimir as infrações à lei.

De acordo com a descrição da sua natureza, plasmada na sua própria LOPSP - Lei 53/2007, a PSP “é uma força de segurança com a natureza de serviço público dotado de autonomia administrativa, que tem por funções defender a legalidade democrática, garantir a segurança interna e os direitos dos cidadãos, nos termos do disposto na Constituição e na lei”. A LOPSP define as suas atribuições, e o Decreto-Lei n.º 511/99, de 24 de Novembro, aprova o Estatuto do Pessoal da PSP.

Com a Constituição de 1976, a Polícia, assumiu por funções defender a legalidade democrática e garantir a segurança interna e os direitos dos cidadãos, passando assim a constituir também uma defesa dos direitos liberdades e garantias dos cidadãos. O artigo 272º da CRP surge como o princípio máximo da Polícia em Portugal, ainda que este possa não ser esclarecedor e preciso sobre o que se pretende da atividade policial. A PSP depende, tutelarmente, do Ministro da Administração Interna (Caetano, 1990, p.40)

A PSP, de acordo com a sua Lei Orgânica<sup>8</sup> “é uma força de segurança, uniformizada e armada, com natureza de serviço público e dotada de autonomia administrativa”<sup>9</sup>, em que a sua missão é “assegurar a legalidade democrática, garantir a segurança interna e os direitos dos cidadãos, nos termos da Constituição e da lei”<sup>10</sup>, de notar que a sua organização policial estende-se ao território português<sup>11</sup>. Tratando-se de “um serviço policial essencialmente destinado a garantir a segurança pública, dispondo

---

<sup>8</sup> Lei 53/2007 de 31 de agosto: Lei Orgânica da PSP

<sup>9</sup> Art.º 1º n.º 1 da Lei Orgânica da PSP

<sup>10</sup> Art.º 1º n.º 2 da Lei Orgânica da PSP

<sup>11</sup> Art.º 272 n.º4 da Constituição da República Portuguesa

para o efeito de uma estrutura organizativa inspirada no modelo militar, habituada para o uso coletivo da força” (Raposo, 2006, p. 65).

### 3.1. ORGÂNICA DAS RELAÇÕES PÚBLICAS NA POLÍCIA DE SEGURANÇA PÚBLICA

A orgânica das Relações Públicas da PSP compreende toda a área adstrita e da sua competência, neste sentido todos os Comandos distritais são dotados de um Núcleo de Imprensa e Relações Públicas (NIRP), mas nesta análise focar-nos-emos no GIRP já que os NIRP são uma extensão deste.

O artigo 3.º da Lei n.º 53/2007, de 31 de agosto define as competências atribuídas à PSP, enquanto que o artigo 17.º estabelece a sua estrutura. Aqui encontramos a DN, que de acordo com o previsto no n.º 2 do artigo 18.º funcionam na dependência do Diretor Nacional, o Departamento Relações Públicas.

A Portaria n.º 416/2008 de 11JUN definiu a missão, atribuições e a organização interna da Polícia de Segurança Pública (PSP):

- Art.º 1.º, n.º 2, no âmbito do apoio e assessoria do diretor nacional e na sua direta dependência funcionam alínea c) o GIRP

- Art.º 44.º, O Gabinete de Imprensa e Relações Públicas, no nº 1 — Ao GIRP, previsto no n.º 2 do artigo 18.º da Lei n.º 53/2007, de 31 de agosto, compete:

Assegurar o serviço de comunicações e Relações Públicas da PSP, articulando com os demais serviços a sua ação; assegurar os contactos com os órgãos de comunicação social, acompanhando a preparação e difusão de matérias destinadas a publicação; promover a imagem institucional da PSP; participar na divulgação das atividades da PSP e promover campanhas informativas internas e externas; apoiar a realização de congressos, seminários, conferências e exposições da responsabilidade da PSP; organizar e dar apoio aos atos sociais e protocolares da PSP; coordenar a atividade da Banda de Música da PSP; assegurar a informação interna e a difusão de matérias relevantes para o cumprimento da missão; promover a edição, publicação e divulgação da revista Polícia Portuguesa; assegurar o atendimento e encaminhamento de público na sede da DNPSPP e compreende ainda

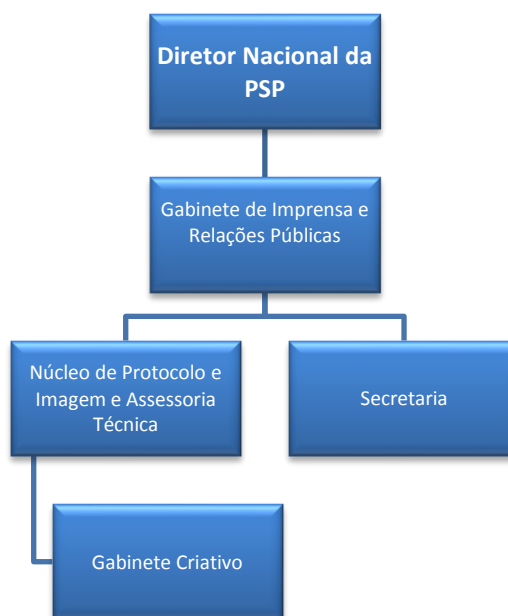
um Núcleo de Protocolo e Imagem e Assessoria Técnica. A este núcleo compete a Gestão do site da PSP; a monitorização e resposta às redes sociais – *Facebook; Messenger; Twitter*, elaborar e editar a imagem da Revista Polícia Portuguesa.

Por outro lado o GIRP deve ainda efetuar os contactos atinentes à publicidade na Revista *Polícia Portuguesa* “fazer a gestão das assinaturas de Revista Polícia Portuguesa. Definir estratégias de marketing para a PSP – Comunicação Interna e Externa; preparar as ações da PSP em ambientes de Feira: ex: Segurex; Portugal Tecnológico (2010); definir as oportunidades de mercado ao nível da Responsabilidade Social” e ainda estabelecer Parcerias/Protocolo com outras entidades.

São ainda funções do GIRP atualizar a base de dados da *mailing list* da PSP assim como a base de dados da comunicação Interna; fazer a gestão dos contactos internos da PSP; fazer a gestão ao nível de *layout* e criatividade da página da PSP e do correio eletrónico: [contacto@psp.pt](mailto:contacto@psp.pt).

Exemplo da orgânica do Gabinete de Imagem e Relações Públicas na Instituição PSP. (ver figura nº 1)

Figura nº 1 – Orgânica das Relações Públicas da PSP



Fonte: GIRP

### 3.2. POLÍTICA COMUNICACIONAL

Uma sociedade constrói-se em torno da valorização da informação e do conhecimento, o que deu início à “era da informação”. Uma sociedade assente nas tecnologias da informação e da comunicação em rede tornou-se num sistema altamente aberto, dinâmico, suscetível de inovação, mas não isento a ameaças ao seu equilíbrio (Poster, 1995). A internet revela-se assim como um novo *media* central nesta perspetiva revelando ainda grande admiração pelas tecnologias da informação e da comunicação.

O mundo virtual, pelas suas características, no paradigma da tecnologia e da informação não parece que vá caminhar para o seu fecho, antes para uma maior abertura com redes de acesso múltiplos (Lopes, 2005). Por outro lado, a configuração de relacionamento das organizações com os seus públicos, parceiros e clientes, alargando horizontes e obrigando-as a inovar na busca de novas formas de interação e de conhecimento acompanham estas alterações e atualizam-se em torno das mesmas.

A política de comunicação da PSP assenta num documento com o título *A Polícia de Segurança Pública e a Comunicação Social*,<sup>12</sup> elaborado em 2006, pelo Diretor do então GCRPUB, e aprovado pelo Diretor Nacional. Este documento é uma clara Estratégia de Comunicação. Veio reformular as Relações Públicas, especialmente na relação com a comunicação social e os procedimentos defendidos pela PSP no contato com os OCS por forma a otimizar e tirar partido dessa relação. Isto porque concluíram que a comunicação social influencia os comportamentos e atitudes do cidadão que recebe os conteúdos, com o se percebe na abordagem introdutória do mesmo.

O documento supracitado nas considerações gerais define as linhas de orientação face ao que se pretende: a importância da comunicação na Instituição; as linhas mestras para uma estratégia de comunicação, para que todo o dispositivo tenha uma linha orientadora que possa reajustar ao cumprimento da missão e por último o contributo do dever de informar consagrado constitucionalmente.

Concretamente, em relação à metodologia, este documento da política de comunicação da PSP apenas refere que a comunicação dos responsáveis de Relações Públicas ganha uma importância crucial dentro da Instituição, sendo um meio privilegiado para passar a mensagem e a imagem que pretende, de como expressa “dar a cara”, explicando, narrando situações, bem como manter canais abertos de comunicação. Indubitavelmente demonstrará o interesse da Instituição em manter relações positivas com os OCS.

A PSP deve então providenciar as relações com os *media*, informar a comunicação social, fomentar a comunicação ativa, gerir a comunicação em momentos

---

<sup>12</sup> O documento *A Polícia de Segurança Pública e a Comunicação Social* foi elaborado em 2006 pelo Dr. Hipólito Cunha.

críticos e dotar os seus porta-vozes de cursos de comunicação e interação com a comunicação social.

As primeiras páginas do documento que define a política de comunicação encontramos a distinção entre a comunicação interna e a comunicação externa, que vai ao encontro do já exposto em sede própria neste trabalho. Sob o título *Tipos de Comunicação* a comunicação interna destina-se aos funcionários da instituição sobre a lógica de integração e funcionamento da mesma, constituindo um elo de ligação entre os diferentes setores e tentando criar e manter um ambiente de trabalho saudável e produtivo uma vez que a “comunicação interna integrar o funcionário na lógica da Instituição” e “a Instituição constrói-se e edifica-se de dentro para fora”. Tenta-se desta forma enquadrar o funcionário na instituição e fazê-lo sentir-se parte integrante da mesma. Os elementos policiais são a primeira imagem positiva que é transmitida e criada, revelando-se, fulcralmente, importante pois transportam uma opinião na ligação de perceção para a comunicação externa. Só construindo uma imagem sólida internamente se consegue transmitir uma imagem forte e positiva para o exterior.

Os atos de comunicação que são produzidos no interior da instituição podem ser caracterizados como comunicação interna, estas funções de transmitir informações, expor resultados, apresentar um novo projeto sustentam-se de alguns instrumentos, como vimos em sede própria. Dentro da PSP encontram-se alguns exemplos, como é o caso da Revista *Polícia Portuguesa*, as Ordens de Serviço, o *Boletim do ISCPSP*, entre outros. Mais recentemente, e com a utilização da Internet o correio eletrónico policial e a Intranet institucional de componente muito particular que denota um forte potencial a ser explorado.

A comunicação externa é descrita como um prolongamento da interna, alude para o recurso a várias táticas e técnicas para estabelecer boas relações entre a instituição e os seus públicos externos, bem como para projetar, e manter uma imagem positiva da Instituição, assim como manter um bom relacionamento com os OCS, desse relacionamento surge a informação correta contudo não explica, ou pelo menos as apresenta essas táticas e técnicas.

Van Riel (1995) defende que como ponto de referência e filosofia básica dever-se-ia dirigir a política de comunicação da organização através de um triângulo assente em três dimensões: “estratégia da organização”, “identidade da organização” e “imagem da organização”. Há que prestar atenção aos pormenores, nomeadamente, os projetos ou parcerias que se criam entre Divisões policiais e entidades externa sem que o GIRP seja informado ou mais recentemente o surgimento de *Facebook* das Divisões, podendo estes



transmitir informação não coerente com as linhas do despacho nº 17/GND/2003, cumulativamente leve a que a comunicação não seja percecionada como sendo emitida de múltiplos emissores que não estão articulados entre si. Trata-se, portanto, de ajustar essas diferentes formas de comunicação desenvolvidas por uma organização como um todo, o que exige uma política adequada de comunicação, contribuindo de forma positiva para a imagem favorável de cada componente individual da organização e, por consequência, para a performance global da organização (Van Riel, 1995).

Neste sentido são traçados objetivos específicos para as Relações Públicas no documento que defina a política de comunicação da PSP, que “em nenhuma circunstância podem ser ignorados” tendo as Relações Públicas a obrigação de divulgar a matéria relativa à atividade, ressalvando as matérias classificadas. Devem estabelecer e manter o diálogo com o público em geral, possibilitando um clima favorável, credível e de confiança, desburocratizando os processos de trabalho relacionados com o público. Deve ser comunicada a vertente técnica e não a vertente policial. Por último é feita a alusão ao facto de cada elemento da PSP ser a Relações Públicas da Instituição por ter contato direto e permanente com o público, mesmo não prestando informações oficiais aos OCS.

É apresentado um ponto especificamente para a importância dos OCS, onde se refere que estes desempenham um papel cada vez mais importante na sociedade, e a iniciativa de transmitir informação ao público fica apenas ao dos mesmos, muitas vezes com consequências negativas para a instituição fruto dessas informações. A construção de uma imagem positiva fortalece a Instituição para enfrentar momentos críticos, é necessário interessar o público em todas as circunstâncias positivas da instituição. A comunicação deve ser exercida de forma ativa, como nos é apresentada e que assenta em aspetos fundamentais como uma política de comunicação definida pelos órgãos superiores da Instituição; a comunicação levada a cabo por dirigentes e pelo pessoal nomeado e uma gestão das atividades de comunicação efetuada por especialistas. Como é referenciado no documento que define a política de comunicação “uma imagem solidamente construída não será destruída por um acontecimento menos feliz”, esta imagem positiva deve ser mantida regularmente e encontramos vários projetos, que mais adiante nos debruçaremos sobre eles, e que podem constituir um excelente elemento para este fim.

Como comunicar com os OCS de forma eficaz é um tema trabalhado na estratégia de comunicação da PSP, onde se versa sobre os factos novos que possam ter interesse geral e corresponder às expectativas dos jornalistas, tendo em conta as condições de trabalho dos OCS e o seu público-alvo, cabe à PSP:

- Fornecer ao jornalista as informações que interessem ao seu público, com detalhes, não suscitando dúvidas, facilitar o acesso às fontes de informação institucionais, dentro dos limites possíveis, e que estejam nas melhores condições de clarificar todas as questões, bem como aos locais específicos de acontecimentos de grande envergadura;
- Procurar dar respostas categóricas, honestas, concisas e claras, o mais rapidamente possível, fornecendo documentação base e dados especializados, como estatísticas e,
- Admitir que cabe ao jornalista decidir sobre o que deve publicar e o que é noticiável, bem como reconhecer o direito comentar livremente as notícias.

A missão da Instituição PSP perante os OCS traça objetivos nacionais e internacionais, que naturalmente são um dos pilares da sua Estratégia de Comunicação. Para isso:

- Promover e manter uma imagem positiva da Instituição junto da opinião pública, aumentando desta forma a sua notoriedade criando um clima de simpatia, compreensão e cooperação com OCS e público;
- Satisfazer necessidades da comunicação social por informações, sejam elas de natureza genérica, criminal, entre outras. Satisfazendo estas pretensões, ficará de igual forma assegurado o direito do público à informação, pois esta será veiculada pelos OCS.

Para alcançar estes objetivos serão adotados de certos métodos que se encontram igualmente elencados no documento, e são:

- Estabelecer relações de cordialidade com os OCS que diariamente contactam a PSP em busca de informação;
- Criar em cada Comando gabinetes de imprensa, com elementos capazes de comunicar com os OCS;
- Organizar, em colaboração com o GCRPUB (agora GIRP) da DN, conferências de imprensa, comunicados e depoimentos;
- Divulgação de resultados e estatísticas oficiais de operações levadas a cabo pela PSP;
- Analisar diariamente as notícias locais, nacionais e internacionais referentes a toda a atividade policial;

- Passar para a comunicação social e para a opinião pública uma imagem de confiança nos meios e capacidade de resposta, por parte da PSP, aos seus conflitos diários;
- Envolver o público no cumprimento das competências da PSP, através da comunicação de ocorrências suspeitas.

A política de comunicação da PSP, no documento se tem estado a analisar, aborda também temáticas, não menos importantes, que merecem a nossa reflexão. Este é o caso da comunicação e sobretudo a forma de a gerir em situações de crise. A este respeito, consideramos a seguinte definição de crise como “toda a situação que pode atrair a atenção dos meios de comunicação social, das autoridades e do público em geral, e que implica um perigo potencial para a imagem e prestígio da empresa ou algum dos seus produtos” Caetano (*et al.*, 2006, p. 21).

A PSP atua em ambientes propícios a situações de crise, não devendo a Instituição optar por uma política de silêncio e dar respostas imediatas referentes aos problemas principalmente quando a imagem da instituição é colocada em causa. Neste sentido são norteadas etapas para a comunicação numa situação de crise:

- Na primeira etapa obrigatoriamente começa por uma avaliação da situação, sendo preparado um centro de informação (*media center*) que acolherá uma equipa de comunicação (peritos), a qual ficará responsável pela transmissão da informação aos OCS e pelo controle das chamadas telefónicas e reações à crise. Será ponderado um depoimento inicial à comunicação social, OCS.
- A comunicação interna inicia a segunda etapa tendo em vista a informação e os factos novos devendo ser constantemente atualizados, de forma a emitir comunicados fundamentados (previamente aprovados pela DN). Tendo igualmente a missão de guiar os jornalistas pelo local do acontecimento e agendar uma conferência de imprensa, no fundo uma a gestão das repercussões da crise no seio da Instituição.
- A terceira etapa visa seguir de perto o desenrolar da situação e as ações, avaliando a conjuntura e a comunicação de crise que foi adotada.

Sobre esta temática é ainda esquematizada a forma como de deve gerir um incidente tático, a comunicação durante a crise, a relação com os *media* durante a crise, o ciclo da comunicação nesses momentos, os princípios da comunicação de risco e a sua importância na fase de crise e nove passos da resposta à crise na comunicação.

Outra das temáticas tratadas na política de comunicação tem por base os policiamentos desportivos, de grande importância captam a atenção da comunicação social. Cabendo à PSP, encarregue do policiamento destes eventos, e enquanto força de segurança, em estreita cooperação com os OCS, informar o público da preparação dos mesmos e fornecer conselhos de segurança aos espectadores. Significando isto que a PSP deve manter uma comunicação ativa recriada por:

- Junto da opinião pública criar uma imagem positiva quanto às políticas de segurança seguidas pela PSP;
- Promover o conforto, a segurança e desincentivar comportamentos desordeiros, incentivando os espectadores a seguirem condutas de desportivismo;
- Transmitir as medidas relativas por parte da PSP em caso de alteração da ordem pública;
- Divulgar estatísticas relativas ao número de detenções efetuadas por crimes relacionados com o evento (venda ilegal de ingressos, posse ilegal de armas, perturbação da ordem pública, entre outras);
- Nunca comunicar as medidas suscetíveis de não serem realizáveis, sob pena de comprometermos a capacidade dos OCS de influenciar comportamentos;
- Condenar severamente comportamentos contrários à ordem pública.

São também abordadas as situações de rotina cabendo ao Oficial responsável pelas Relações Públicas de cada Comando funcionar como elo de ligação entre a PSP e a comunicação social. Cada evento haverá lugar, no dia anterior, a uma conferência de imprensa visando informar o público relativamente a medidas policiais a tomar e comportamentos a respeitar pelos espetadores. O Oficial responsável deve estar contactável após o evento. Caso se afigure necessário, haverá lugar a uma nova conferência de imprensa, onde serão transmitidas quaisquer informações consideradas relevantes relativas ao policiamento desportivo. O Comandante do Policiamento ou o Oficial responsável podem, caso haja necessidade, prestar declarações nos próprios estúdios dos OCS.

Procedimentos relativos quando se verificarem incidentes graves: de acordo com a filosofia do Despacho n.º 17/GDN/2003 será fundamental promover uma conferência de imprensa, apoiada por um comunicado escrito e presidida por um porta-voz designado

pela DN. Este despacho do Diretor Nacional da PSP n.º 17/GDN/2003 de 16 de Outubro de 2003 visou estabelecer regras relativas às declarações aos OCS.<sup>13</sup>

São ainda descritos no documento que define a estratégia de comunicação, a forma como se processam as ferramentas de comunicação, no caso definindo três fundamentais para a comunicação com os OCS: o comunicado de imprensa, a conferência de imprensa e a entrevista.

Como referimos no início desta secção a estratégia de comunicação da PSP assenta num documento com o título *A Polícia de Segurança Pública e a Comunicação Social*, elaborado em 2006, que é ao mesmo tempo a sua política de comunicação. Na prática os responsáveis pelos núcleos das Divisões Polícias, que recebem a informação e estão incumbidos de a transmitir aos OCS regem-se por este documento, inclusivamente em matérias mais sensíveis remetem esses esclarecimentos para o gabinete de Relações Públicas da Direção Nacional, o GIRP. No que se refere à utilização das redes sociais, em especial o *Facebook*, é urgente a criação de um documento que uniformize os conteúdos e delimite a sua criação, de resto este foi um tema abordado com o Diretor do GIRP, numa entrevista informal para perceber que estratégias e políticas estavam na base das Relações Públicas da PSP.

### 3.3. IMAGEM INSTITUCIONAL

---

<sup>13</sup> Estabelece o seguinte:

1. Considerando que se tem vindo a verificar que alguns elementos da Polícia de Segurança Pública prestam declarações sobre assuntos de serviço em manifesta violação das regras neste âmbito definidas pela Direção Nacional, reafirmam-se os seguintes princípios:

- a) Os Senhores Comandantes Metropolitanos, Regionais, de Polícia e Equiparados e demais elementos que exerçam funções de direção ou chefia - ou quaisquer pessoas por estes designados - estão genericamente autorizados a prestar declarações formais aos Órgãos de Comunicação Social (OCS).

(Ver mais no Anexo 1)

Relações entre imagem pública, marketing e comunicação institucional vão ser aqui abordadas como fenómenos sociais, na base do conceito de ciências da comunicação.

A nível conceptual, a imagem pública, marketing e comunicação institucional são também conceitos do âmbito das ciências empresariais e visam a gestão das relações que as organizações mantêm com os seus públicos respetivos. “As ciências empresariais são ciências de conceção” (Mintzberg, 1995, p. 87).

A imagem deve ser uma expressão da identidade. Identidade corporativa/organizacional é a essência própria e diferencial da organização, expressada objetivamente por meio da sua presença, nas suas atuações e manifestações. A imagem pode ser definida como tudo o que os consumidores pensam sobre uma determinada empresa (Churchill & Peter, 2000). Kunsch (2003, p. 170) preocupa-se em diferenciar imagem de identidade, onde “*Imagem* é o que passa na mente dos públicos, enquanto *identidade* é o que a organização é, faz e diz”.

A imagem é um aspeto importante a ser desenvolvido e protegido pela organização, pode ser trabalhada com recurso a ferramentas de comunicação, tornando-se um elemento de diferenciação e de preferência dos consumidores. Caetano e Rasquilho (2009) reportam as Relações Públicas como disciplina fundamental na construção da imagem institucional e na criação dos inúmeros canais ou fluxos de comunicação que permitem a interação com os diferentes públicos.

A imagem institucional é afetada, diretamente, pela comunicação que a empresa/instituição estabelece com o seu público. A partir da comunicação o público desenvolve um conjunto de atitudes, crenças, perceções, sentimentos e conhecimentos sobre uma organização e define-a como base de todos esses fatores. Algumas particularidades nos conceitos de imagem institucional colocam a imagem, de uma forma geral, definida como a soma das crenças, atitudes e impressões que uma pessoa ou um grupo de pessoas tem de um objeto. Já a imagem institucional, mais especificamente para Barich e Srinivasan (1993), é a forma com que os indivíduos descortinam a empresa como um todo, incluindo o relacionamento que ela estabelece com a sociedade, a sua interação com o meio ambiente, o envolvimento em questões sociais e os benefícios oferecidos por ela à comunidade, aos seus funcionários e aos demais públicos envolvidos.

Perante a sociedade a Instituição PSP deveria ter uma imagem que se refletisse no comportamento da sociedade. Antes de entrarmos na temática da imagem torna-se pertinente destacar o conceito de identidade organizacional. A imagem é um recurso

estratégico, trata-se de um dos ativos mais preciosos de uma organização, é criadora de um capital de confiança junto dos públicos quando percebida de um modo coerente e sólido. A partir desse facto, torna-se importante entender os conceitos da imagem, pois Lindon (*et al*, 2009, p. 180) conceptualiza a imagem como “conjunto simplificado e relativamente estável de percepções e associações mentais ligadas a um produto, uma empresa, um indivíduo, etc.”.

Com o reforço de marketing institucional Vaz (1995), define a imagem como: “um conjunto de ideias que uma pessoa tem ou assimila a respeito de um objeto, e que forma na sua consciência um entendimento particular sobre tal objeto, seja ele um facto, uma pessoa ou uma instituição”. No campo mercadológico, “a imagem é um quadro de referências a que o consumidor recorre para avaliar se uma determinada ideia merece ou não o seu interesse, a sua simpatia e o seu apoio”. A confrontação entre esses dois conceitos concomitantemente com referências próprias de cada pessoa, resultantes de experiências individuais de vida, forma a imagem que cada pessoa tem do objeto e dependendo do nível geral de consciência moldam a percepção sobre esse objeto, assim como as crenças do indivíduo relativamente à avaliação desse objeto. O mesmo autor, Vaz, alerta ainda para a imagem que uma pessoa faz de uma instituição, apesar de que, não define as atitudes que essa pessoa terá frente a situações específicas que envolvem a instituição, afirma ainda que “insere-se a opinião pública, cujos padrões profissionais vão orientar o comportamento de cada indivíduo e, por consequência as suas atitudes e ações”.

Para Pires (2002, pp. 176-177), a imagem institucional é a forma como a identidade institucional é percebida pelos diferentes públicos: clientes, fornecedores, concorrentes, acionistas, meios de comunicação, empregados, etc.

A imagem institucional, nas ações de comunicação, transcende a imagem que os públicos fazem de uma instituição e não define as atitudes do público frente a situações específicas que envolvem as instituições. Tendo em conta que as instituições não podem descurar da sua marca e da sua imagem institucional, a sua formação dá-se a partir das ações quotidianas que compõem uma instituição, ou seja, é o resultado das ações levadas a cabo por instituições de forma consciente e sustentável.

Nos dias que correm o fenómeno da globalização, com as grandes inovações técnicas e científicas nota-se que há uma maior preocupação das organizações em produzir e manter uma boa imagem corporativa para com a sociedade, em relação aos consumidores atuais e potenciais. Hooley e Saunders (1996) afirmam que um dos ativos

baseados no cliente de maior importância que uma empresa possui é a sua reputação ou imagem.

Uma identidade forte e diferenciada assume-se como formar da personalidade original da empresa/organização e, então, resulta em “estilo”. A esse “estilo”, em sentido amplo, pode-se classificar como imagem (Costa, 1995). A identidade, portanto, é como a personalidade própria da empresa/instituição que a distingue das demais, concretizada em ações físicas, as quais incorporam os elementos visuais e icónicos como sinal de identidade e ações culturais, caracterizadas por crenças e valores (Tajada, 2001), também Kotler (1998), refere que a imagem é o conjunto de crenças, ideias e impressões que uma pessoa mantém em relação a um objeto. E as atitudes e as ações de uma pessoa em relação a um objeto são altamente condicionadas pela imagem desse objeto.

Tendo em conta que a imagem diz respeito ao que os clientes pensam acerca da empresa podemos afirmar que estamos perante um assunto complicado, complexo e desafiante, com grande matéria de subjetividade. Lasbeck (1999 *cit. in* Valerio; Pizzinatto, 2003), assegura que a imagem da empresa resulta de um aglomerado de impressões, convicções, sentimentos de amor e ódio de diferentes intensidades. A imagem institucional é algo mais, é o resultado da forma como os consumidores avaliam as ações e os elementos comunicados, pela organização. É importante salientar que a forma como as pessoas interpretam as mensagens pode não ser a desejada. Ou seja, a empresa pode estar a tentar passar uma imagem para o exterior e o cidadão pode estar a interpretá-la de forma distinta. A imagem institucional aparece da forma como os consumidores avaliam as ações e os elementos comunicados, pela organização.

A imagem que uma empresa/instituição tem não é, necessariamente, a que quereria ter, ou tenta projetar, mas, a imagem que os cidadãos formularam. A gestão da imagem institucional tem de assentar em ações estratégicas para que a empresa/instituição possa corrigir ou pelo menos tentar reduzir a perceção mais negativas da imagem. Torna-se crucial o conhecimento, por parte da empresa/instituição, sobre como ela é vista, percebida e considerada, no mercado é uma questão crucial.

Tajada (2001), ao esclarecer a origem da imagem, ensina que as fontes de criação da imagem da empresa podem ser agrupadas em duas categorias: a) Fontes internas. Emanadas da própria empresa derivam da aplicação de mecanismos de controlo ou de intervenção da sua própria imagem. São as fontes próprias da empresa, e cabe destacar entre elas, as que estão relacionadas aos seus produtos e/ou serviços, as diversas manifestações e comunicações da empresa por meio de veículos tão diversos como os seus sócios e acionistas, a estrutura organizacional, as suas instalações, o seu



pessoal, as suas ações de publicidade e de Relações Públicas. b) Fontes externas. (de âmbito exterior da organização). Destas, sintetiza-se um conjunto de influências que se concretizam, especialmente nos criadores de opinião (políticos e/ou sindicalistas, meios de comunicação, agentes profissionais), e o próprio destinatário que, com o seu processo de perceção, compreensão e interpretação das comunicações e influências, pode contribuir para a formação de uma imagem correta ou incorreta, em relação a intenção do emissor.

As empresas, bem como as instituições militares e políticas, já tinham integrado amplamente nas suas atividades as tecnologias da informação e da comunicação, incluindo mesmo alguns conhecimentos e técnicas de comunicação desenvolvidos pelas ciências sociais, como é o caso, por exemplo, da propaganda e da publicidade.

Contudo, na década de 80, este processo toma um novo impulso, quando os discursos mais mediáticos sobre a sociedade da comunicação são progressivamente assimilados pelo mundo empresarial e associados aos discursos e valores do liberalismo económico, e quando um vasto conjunto de intelectuais ligados aos movimentos políticos e culturais de esquerda da década de 60 se tornam quadros empresariais, criativos de publicidade, ou académicos que canalizam “o seu conhecimento e experiência para a investigação administrativa” (Mattelart, 1991, p. 208).

Face ao exposto, é importante que a Polícia de Segurança Pública desenvolva uma forte, sustentada e positiva imagem institucional junto do seu público e consequentemente dos OCS, pois estes têm a capacidade de chegar a um maior número de pessoas. Tendo o GIRP a responsabilidade instituída de acordo com o artigo 18º nº2 da Lei Orgânica da PSP encontra-se na dependência do Diretor Nacional da PSP. A este Gabinete cabe-lhe gerir a comunicação institucional da PSP vinculada à posição oficial, assegurar a visibilidade externa desta Polícia, fomentar e consolidar o relacionamento com os OCS e criar e implementar novos programas. A seu encargo está a elaboração de notas de imprensa, comunicados, esclarecimentos, no fundo a gestão da informação, mas não só, com o crescente número de utilizadores *on-line* a Internet torna-se um excelente veículo para comunicar de forma rápida e eficaz, conhecer a opinião dos públicos, divulgar eventos, novidades, conteúdos, entre outros Sónia Sebastião (2009).

Com isto, “deve a PSP desenvolver uma uniformização profunda, com vista à criação de uma imagem cuidada e unificada dos seus elementos e, em segundo plano, de toda a instituição policial. A boa imagem institucional, embora seja um papel cuja responsabilidade está repartida por todos aqueles que a esta instituição pertencem,

acaba por ser uma responsabilidade especialmente direcionada para o GIRP". (Rodrigues, 2013, p. 39).

### 3.4. PROJETOS DE RELAÇÕES PÚBLICAS NA POLÍCIA DE SEGURANÇA PÚBLICA

As Grandes Opções Estratégicas 2013 – 2016 da Polícia de Segurança Pública assumidas pela Direção Nacional da PSP consubstancia as opções estratégicas tendo em conta a necessidade de se adotar uma mudança efetiva de paradigma de gestão da PSP, tem intenção de intervir em cinco eixos estratégico com maior implicação orçamental.

Um desses eixos diz respeito à melhoria da imagem institucional, o qual tem uma importância crucial para o sucesso da sua missão, não só por razões de natureza motivacional mas principalmente de eficácia e de credibilidade junto dos seus inúmeros *stakeholders*.

A PSP como polícia moderna, com presença na vida das pessoas, ágil e bem conceituada, tem maior facilidade de impor a sua ação e obter a aceitação da população em geral, obviando eventuais focos de conflitualidade e hostilidade mútua, ao mesmo tempo que gera uma maior propensão para elevar os índices de colaboração por parte dos seus múltiplos parceiros institucionais e indiferenciados. Tudo isto, conjuntamente, contribui para o aumento do sentimento objetivo e subjetivo de segurança.

É intenção da PSP levar a cabo diversos projetos, muitos deles cofinanciáveis, ligados à desburocratização, transparência e desmaterialização de processos, à utilização de tecnologia amiga do ambiente e energeticamente eficiente e à rapidez de acesso interno e externo à informação. Enquadram-se aqui projetos como o "PSPXXI", que assenta numa plataforma de tecnologias de informação capaz de suportar todos os serviços que dela dependam e comunicar com todas as que individualmente sustentam as diversas atividades da PSP, o "m-PSP", que alavanca a mobilidade do acesso à informação de suporte à operação da PSP no teatro de operações, a "Esquadra do Futuro", que resulta da assimilação dos anteriores na estrutura policial de base – a esquadra de polícia – a ativação de potencialidades de recolha e tratamento de informação prevista no SEI, bem como o SIGAE, o SIGESP e o RIDAP.

Um dos principais fins das Relações Públicas passa pela comunicação interna, a sua melhoria e aceitação dentro da instituição, é fundamental como vimos em capítulo próprio, e fulcral para manter uma relação positiva, aceite e crescente no desenvolvimento da sua missão. Os projetos que atrás foram enumerados são reflexo disso mas pouco se sabe pelo que foi disponibilizado para a elaboração deste trabalho. Por outro lado existem projetos que tem vindo a consolidar-se como a revista - *Polícia Portuguesa* - é um importante meio para veicular a informação de forma apelativa, equilibrada, verdadeira e atual numa instituição como a PSP. Essa é uma realidade reportada ao distante ano de 1937, data em que foi lançado o 1.º número e 1.ª série da revista: *Polícia Portuguesa*, e é um marco que se pretende prolongar para o futuro. Pretende-se com a revista, criar condições para que todo o dispositivo policial possa aceder em tempo útil à informação sobre a atividade da Instituição, contribuindo para uma Polícia mais esclarecida e motivada. O principal objetivo é reativar a publicação da revista, garantindo que a sua impressão potencie um legado importante para futuras leituras e memórias, congregando nas suas páginas a atualidade que deverá ser institucionalmente pública, como órgão de informação e cultura da Polícia que se pretende instruída e informada.

As novas tecnologias vieram alargar a forma de comunicar, facilitando o acesso à informação e disponibilizando ferramentas essenciais que permitem a partir de variados lugares aceder à mesma, é o caso do correio eletrónico profissional, hoje um importante veículo de circulação de informação e uniformização de procedimentos para chegar ao público interno facilmente, pode ser acedido no Sítio Oficial da PSP, [www.psp.pt](http://www.psp.pt).

Noutro domínio é intenção da PSP rever a sua política comunicacional para com os *media*, parceiros internos (como os sindicatos) e diretamente para a população indiferenciada, de forma a passar de forma contínua e sustentada uma imagem de modernidade, competência e credibilidade, assumindo uma postura mais proactiva e transparente no relacionamento externo.

Tendo como finalidade a população indiferenciada a PSP tem vindo a consolidar outros programas, como é o caso do Programa ESTOU AQUI durante todo o ano, consiste numa parceria entre a PSP, a Fundação PT, a RFM e a UTIS, visa facilitar e agilizar a localização dos educadores e/ou pais de crianças perdidas. Funciona ainda em parceria com a Associação Portuguesa de Alzheimer. O programa ESTOU AQUI pretende criar sinergias entre os diversos parceiros que permitiram à PSP avançar com este Programa materializar esta ideia. Destina-se a todas as crianças, preferencialmente a partir dos 2 anos de idade onde a PSP manterá na sua posse os dados respeitantes

aos educadores das crianças aderentes ao Programa. Estes dados servirão para agilizar o processo de contacto entre a criança encontrada e o seu pai, bastando para isso, indicar à Força de Segurança, para onde for encaminhada a chamada 112, o número da pulseira que está no pulso da criança. Esta base de dados é monitorizada na Direção Nacional da PSP. Recentemente, em 2013, a PSP começou a trabalhar no Programa SIGNIFICATIVO AZUL que visa contribuir para a segurança de pessoas com deficiência intelectual ou multideficiência. Também dos que com elas interagem, através de um conjunto de objetivos e compromissos, os quais se destinam a sensibilizar e formar os profissionais das organizações da área da deficiência. A reabilitação para uma cultura de prevenção de situações de violência e maus tratos contra pessoas com deficiência é um objetivo primordial. Sensibilizar os polícias para a problemática da deficiência e para a necessidade de uma especial proteção das pessoas com deficiência é outra das propostas deste programa. Promover a cooperação interinstitucional entre a PSP e a área da deficiência, melhorar o atendimento e encaminhamento das pessoas com deficiência e especializar a comunicação e informação para a população com deficiência são objetivos que se pretendem com este programa.

É um programa orientado para um grupo especialmente vulnerável de cidadãos e que, na senda dos princípios estratégicos do Policiamento de Proximidade, recorre às parcerias institucionais para convergir sinergias de forma a atuar proativamente na prevenção de crimes e no incremento do sentimento de segurança.

Concertos de Palmo e Meio é outro dos projetos que se está a desenvolver e com potencial de prospeção, a Direção Nacional da PSP disponibiliza mensalmente concertos concerto ocorrerá no Salão Nobre da Direção Nacional, gratuitos, desenhados e produzidos para crianças entre os 6 meses e os 9 anos, os quais, não são música infantil, mas antes momentos de expressão musical da Banda Sinfónica da PSP, que pretendem, acima de tudo, despertar o interesse dos mais jovens para as notas musicais e para os instrumentos utilizados. O concerto conta com algumas surpresas dirigidas à pequenada, como a mascote oficial da PSP (*Falco*, mascote da PSP, com o qual se pretendeu aproveitar a simbologia da PSP e, de alguma forma, “humanizar” a marca junto de um *target* no qual é feito um grande investimento: que são as crianças) e um lanche com o apoio da *Sumol/Compal (Um Bongo)* e *Padaria Portuguesa*.

A Banda Sinfónica da PSP é sem dúvida uma mais-valia na projeção da imagem que a PSP pretende, quer através da sua inserção no programa quer em outras iniciativas como o Concertos no IPO.

A Esquadra da PSP com os minipolícias, crianças que vestem a farda de polícia e são colocados no papel do polícia para tornarem a cidade mais segura, uma forma de sensibilização que muitas vezes é utilizada, não só para integração deste público com a PSP, mas sobretudo para chegar aos pais e cidadão sob a forma peculiar que caracteriza as crianças. Existem ainda outros projetos como o Táxi Seguro, Abastecimento Seguro e Farmácia Segura.

Numa entrevista ao *briefing* o subintendente Paulo Flor, diretor do Gabinete de Imprensa e Relações Públicas da PSP, afirma que atualmente o *Facebook* “é parte fundamental da política de comunicação que difundimos diariamente para a comunidade e o retorno, para além de ser extremamente gratificante, tornou-se exigente”<sup>14</sup>. Ainda, que “a PSP foi mais longe e começou a publicitar mensalmente a grande percentagem dos locais onde faz operações de fiscalização com radar de velocidade. Levando mesmo a PSP ao domínio das marcas do “Governo e Instituições Públicas”, com mais de 83.000 seguidores e está no grupo das 200 marcas com mais notoriedade”. Estes são aspetos importantes no domínio da melhoria da imagem institucional como estratégia atual e de curto prazo, uma clara intenção do modo como está a ser conduzida a política de comunicação da PSP.

Segundo a influência da biopsicologia (Hatch, 2005), particularmente por Ludwing von Bertalanffy, as organizações deixaram de ser vistas como sistemas fechados para serem entendidas como organismos abertos que sofrem os impactos das alterações sociais, políticas, económicas e culturais.

As novas tecnologias da informação, no contexto organizacional, vieram revolucionar a comunicação, na perspetiva de proporcionar novos suportes e provocando alterações nas ferramentas tradicionais das organizações. Esse impacto supera a vertente comunicacional das organizações, estendendo-se a outros aspetos organizacionais, como a sua atuação em termos geográficos. Os usos que se podem fazer de uma tecnologia, como a internet, em termos de gestão, permite às organizações atuarem não só em termos globais e em rede, mas também numa dimensão virtual (Poster, 1995; Castells, 2002; Fuchs, 2009). As organizações passam a dispor de uma nova forma de trabalho de “*cyber* trabalhadores” mais qualificada, mas onde a interação é igualmente alterada (Poster, 1995).

Esta área das ciências da comunicação procura um caminho de emancipação e de legitimação, umas vezes afirmando-se como designação agregadora das múltiplas disciplinas da comunicação, outras demarcando-se. Por exemplo, a comunicação de

---

<sup>14</sup> [www.briefing.pt](http://www.briefing.pt) , 16 Fevereiro de 2013

marketing que Ruão (2008) define como tendências de enquadramento diferente da comunicação organizacional. A PSP deve continuar a explorar esta área, voltando-se para o exterior e no exterior da instituição, por exemplo nos concertos de palmo e meio estes virem a ser oferecidos em salas que não as da PSP, como os que aconteceram na Presidência da República e no Parque dos Poetas em Oeiras por ocasião do evento “Barrigas de Amor”<sup>15</sup>.

---

<sup>15</sup> Relatório Anual de Atividades 2013

## CONCLUSÃO

---

Ao longo deste trabalho procurámos compreender o processo de Relações Públicas e as suas relações de proximidade e distanciamentos com a comunicação organizacional.

Diante das discussões apresentadas entendemos que se torna uma tarefa árdua precisar os conceitos, diferenças ou semelhanças entre uma e outra. No entanto, refletindo a partir do referencial teórico, dos confrontos bibliográficos e opinião percebemos que a conceituação das Relações Públicas e da comunicação organizacional precisa de maior entendimento, talvez, na nossa opinião, derivado a uma grande fragmentação no campo da comunicação das organizações, com múltiplas especialidades, que contribuem para a perda de relevância do paradigma das Relações Públicas, levando a uma difícil definição do trabalho desenvolvido, que muito íntegra outras áreas, como o marketing ou a publicidade. Contudo, as Relações Públicas emergiram para responder às necessidades de comunicação de um sistema de produção mecanizado e massificado. Também para efetivarem um relacionamento com os OCS, por forma a otimizar e tirar partido dessa relação, para isso devem manter relações credíveis com os *media*, assim como manter um fluxo de informação em consonância com a política de comunicação da organização.

As novas realidades tecnológicas constituem também um constante desafio para as disciplinas como as Relações Públicas, que se dizem capazes de interpretar e modificar a relação de uma organização com o seu contexto. Um ambiente onde existem cada vez mais consumidores, mais públicos, mais *stakeholders*, novos paradigmas, as organizações devem procurar modelos inovadores. As novas tecnologias da informação, no contexto organizacional vieram ainda revolucionar a comunicação, na perspetiva de proporcionar novos suportes e provocando alterações nas ferramentas tradicionais das organizações.

Se no início da sua atividade as Relações Públicas tiveram de disputar espaço à publicidade e à propaganda, a globalização trouxe uma nova realidade que coloca dificuldades à prática das Relações Públicas. Em termos culturais, políticos e económicos, num mundo globalizado, o marketing assumiu o papel principal e transformou os cidadãos em consumidores de serviços e produtos, colocando às Relações Públicas desafios difíceis de ultrapassar, quanto mais para a PSP que só disponibiliza serviços sem fins lucrativos.

As mudanças que se descreveram não podem ter deixado de influenciar o percurso em termos de contribuição das Relações Públicas para as novas realidades sociais e organizacionais, terão tido impacto na reconfiguração do campo da comunicação, na construção de identidade profissional e no reconhecimento da mesma. É assim necessário rever o paradigma até agora adotado pelas Relações Públicas, interferindo na forma de pensar e agir da categoria perante a apatia que se verifica nos casos de crise, melhor em que a imagem da PSP sai negativamente conotada a situações individuais e identificadas.

Em relação à pergunta de partida “em que moldes se pode caracterizar e perspetivar o trabalho da PSP na construção da imagem institucional” constatou-se que existe uma Política de Comunicação da PSP, esta assenta num documento com o título *A Polícia de Segurança Pública e a Comunicação Social*, de 2006, que é uma clara Estratégia de Comunicação e veio reformular as Relações Públicas, especialmente na relação com a comunicação social e os procedimentos defendidos pela PSP no contato com os OCS por forma a otimizar e tirar partido dessa relação. Da mesma forma o Despacho 17/GDN/2003 estratifica a forma como se deve proceder nas declarações a prestar aos OCS, diminuindo assim os riscos de haver sobreposição de informação ou pior, informação contraditória, que em nada beneficia a Instituição na construção de uma imagem positiva.

Como função estratégica, as Relações Públicas são um elemento fundamental ao sucesso organizacional. Trabalhando lado-a-lado com a gestão organizacional, a estratégia de Relações Públicas deve ser construída em conjunto com a estratégia organizacional, resultando na criação de uma estratégia una e única.

Identificam-se neste estudo as Relações Públicas enquanto ferramenta estratégica na medida em que, em termos táticos são concretizadoras da estratégia, significa isto, investigar, monitorizar, planejar, gerir relações, gerir expectativas e tudo mais. Embora seja importante referir que as Relações Públicas funcionam como mediadoras das relações entre organização e os seus públicos, é de sublinhar que o seu papel não passa simplesmente por aqui. Um maior reconhecimento do papel estratégico das Relações Públicas da PSP colocava-as ao nível da gestão de topo em oposição à sua conceção como mera técnica executante. O verdadeiro papel das Relações Públicas é trabalhar a par da gestão organizacional, contribuindo, ela própria para essa gestão. O que no caso das Relações Públicas da PSP essa tarefa está facilitada pois dependem diretamente do Diretor Nacional por conjuntura legal. Esta legalidade ao mesmo tempo permite identificar a sua orgânica.



Aproveitando este último facto, o GIRP, enquanto responsável pela imagem da PSP deverá, no nosso entendimento, aproveitar para fomentar e transmitir uma boa imagem. Deve-se procurar perceber e estudar quais as necessidades dos deferentes públicos, em parte esse trabalho já se encontra a ser feito nas redes sociais, onde disponibilizam conteúdos, por exemplo os publicados no *Facebook*, que vão desde informações sobre a atividade operacional até conselhos sobre segurança.

As redes sociais têm sido também utilizadas para a divulgação de diversas campanhas que a PSP efetuou ao longo do ano, como por exemplo Operação “Verão Seguro”, Operação “Pela vida, Trave!”, Operação “Festas Seguras”, Operação 100% Cool, “Programa Estou Aqui”.<sup>16</sup> E também continuar os descritos no Plano de Atividades, pensamos que pelo tempo que já estão implementados gozam de maturidade suficiente para analisar os seus impactos e melhorá-los, se for caso disso.

Outro facto verificado no nosso estudo diz respeito à falta de conhecimento dos próprios polícias acerca dos projetos, quer os destinados ao público interno, quer os do público externo. Esta informação pode ser transmitida através da utilização do correio eletrónico profissional, assim será aproveitado e utilizado pelo GIRP para lhes suscitar interesse, ao mesmo tempo que fomenta uma melhor comunicação interna, levando a que pelas suas descrições das atuações, entenda-se trabalho diário no cumprimento da missão, estes elementos (cerca de 23 mil), sejam transmissores de informação e criadores de uma imagem positiva. Na Comunicação Interna tornou-se necessário informar corretamente o público interno das organizações, dando-lhes a devida importância e ouvindo a sua opinião. Neste sentido, com um público interno informado e motivado, a organização conseguirá mais facilmente atingir os objetivos a que se propõe, com a canalização de mais forças para um fim comum.

Na mesma linha anterior poderão ser organizadas formações nos estabelecimentos de ensino (ISCPSI e EPP), ministradas pela PSP em conjunto com especialistas da área das Relações Públicas, no sentido de explicar como se desenrolam as intervenções, junto dos OCS, facilitando assim o trabalho de ambas as partes. Ao mesmo tempo que para os elementos policiais ficaria claro qual o papel dos diferentes atores, a nível, hierárquico, na prestação de informação e dos diplomas que consagram este aspeto. Este é um assunto da maior importância para a Instituição PSP que tem sido descorado nos últimos anos. Motivo que nos levou a recorrer, principalmente, a bibliografia externa devido à escassez de documentação de produção institucional.

---

<sup>16</sup> Relatório Anual de Atividades 2013

Parece-nos expectável que este trabalho possa contribuir para o esclarecimento da importância da Comunicação em geral e das Relações Públicas em particular, dos elementos policiais, tendo em conta as exigências organizacionais a que a PSP está sujeita pela missão que lhe é conferida e, cumulativamente, as sociais.

## BIBLIOGRAFIA

---

- ABRP. *Relações públicas no Brasil*. (s. d.). Disponível em <[www.abrpsaopaulo.com.br](http://www.abrpsaopaulo.com.br)>. Acesso em 15 OUT. 2013.
- Bardin, Laurence. (2002). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Barich, H. (1993). *Prioritizing marketing image goals under resource constraints*. Sloan Management Review. Cambridge: Summer.
- Barquero Cabrero, J. Daniel e Barquero Cabrero, Mario. (2001). *O livro de ouro das relações públicas*. Trad. de Abílio da Fonseca. Porto/Portugal: Porto Editora.
- Bernays, E. (2005). *Propaganda*. Lisboa: Editora Mareantes.
- Bernays, E. L. (1980). *Public Relations*. (8ª Ed.). Oklahoma. University of Oklahoma Press.
- Bogdan, R., & Biklen, S. (1994). *Investigação qualitativa em educação: Uma introdução à teoria e métodos*. Porto: Porto Editora.
- Cabrero, J. D. B. (2002). *Comunicación e Relaciones Públicas: de los Orígenes Históricos al Nuevo Enfoque de Planificación Estratégica*. Madrid: McGraw-Hill.
- Cabrero José Daniel Barqueiro e Cabrero Mário Barqueiro. (2001). *O livro de Ouro das Relações Públicas*. Porto, Porto Editora.
- Cascais, Fernando, *Dicionário de Jornalismo, As palavras dos media*. Lisboa, Editorial Verbo, 2001
- Castro, João Pinto. (2007). *Comunicação de Marketing*. (2.ª Ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Caetano, J. & Rasquilha, L. (2009). *Gestão da comunicação* (4.ª Ed.). Quimera.
- Caetano, Joaquim. Vasconcelos, Maria. e Vasconcelos, Paulo. (2006). *Gestão de Crise*, Lisboa, Editorial Presença.
- Caetano, M. (1990). *Manual de Direito Administrativo – volume II*. Coimbra. Almedina.
- Castells, M. (2002). *A Sociedade em Rede: A Era da Informação Economia, Sociedade e Cultura* (Vol. I). Lisboa: Fundação Calouste de Gulbenkian.
- Chaumely, J. & Huisman, D. (1997). *Les Relations Publiques* (9.ª Ed). PUF: Paris.

- Churchill, Gilbert e Peter, J. Paul. (2000). *Marketing: criando valor para os clientes*. (2ª. Ed.). São Paulo: Saraiva.
- Clemente, Pedro. (1998). *Da Polícia de Ordem Pública*. Lisboa: Governo Civil do Distrito de Lisboa.
- Correia, Fernando. (2006). *Jornalismo, grupos económicos e democracia*. Lisboa, Editorial Caminho.
- Costa, J. (1995). *Comunicacion corporativa y revolucion de los servicios*. Madrid: Ediciones de las Ciencias Sociales.
- Cropp, F. & Pincus J. D. (2000). The Mystery of Public Relations: Unravelling its Past, Unmasking its Future. In Heath, R. L. (Eds). *Handbook of Public Relations* p.189-203. Sage Publications.
- Cunha, M. P., Rego, A. & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Tempos Modernos: Uma História das Organizações e da Gestão*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Cutlip, M. S. (1995). *Public Relations History: From the 17th to the 20th Century, the Antecedents*. UK: Lawrence Erlbaum Associates.
- Cutlip, M. S. (1994). *The Unseen Power: Public Relations: a History*. UK: Lawrence Erlbaum Associates.
- Daniel, F.(1993). *Communication Institutionnelle et d'Entreprise*. SFEZ, L. Dictionnaire Critique de la Communication. Tomo II. Paris: PUF. p. 1177-1181.
- Eiró-Gomes, M., Duarte, J. (2005). *Que públicos para as Relações Públicas?*. Atas dos III SOPCOM, VI LUSOCOM e II IBÉRICO – Volume II, Comissão Editorial da Universidade da Beira Interior, Covilhã, Portugal, pp. 453 – 461, disponível em <http://conferencias.ulusofona.pt>;
- Ferrari, M. Aparecida.(2003). *Novos aportes das relações públicas para o século XXI. Comunicação & Sociedade*. São Bernardo do Campo: PósCom-Metodista, a. 24, n. 39, p. 53-65.
- Ferreira, C. J. M., Neves, J. & Caetano, A. (2001). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: McGraw-Hill.
- Finnegan, Ruth. (2002). Foundations. In: *Communicating: the multiple modes of human interconnection*. London: Routledge.

- Fonseca, A. (2002). Elementos para a História das Relações Públicas em Portugal, pelo Prof. Abílio da Fonseca, Coordenador do Curso Superior de Relações Públicas do Instituto Superior da Maia. In Cabrero, J. D. & Cabrero B. M. *O Livro de Ouro das Relações Públicas*. Porto: Porto Editora. p. 200-209.
- Freixo, M. J. V. (2011). *Metodologia científica: Fundamentos, métodos e técnicas*. (3.<sup>a</sup> ed.). Lisboa: Instituto Piaget.
- Fuchs, C. (2009). Information and Communication Technologies and Society: A Contribution to the Critique of Political Economy of the Internet. *European Journal of Communication*, 24(1), p. 69-87.
- García, M. M. (1999). *Las relaciones Públicas*. (D. N. Câmara, Trad.) Lisboa: Editoria Estampa.
- Gonçalves, G. (2010). *Introdução à Teoria das Relações Públicas*. Porto – Portugal: Porto Editora;
- Gonçalves, Gisela. (2007). *A falta de responsabilidade social nos Códigos Éticos de Relações Públicas*. Artigo apresentado no IX Congresso da International Association for Media and Communication Research (IAMCR), no Grupo de trabalho “Ethics of society. Ethics of Communication” em Paris, a 24 de julho de 2007.
- Grunig, J. E., (2001). Two-Way Symmetrical Public Relations: Past, Present, and Future. In Heath, R.L. (Eds). *Handbook of Public Relations* p.11-31. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Grunig J. E. & Hunt T. (2003). *Dirección de Relaciones Públicas*. Barcelona: Gestion 2000. (Edição adaptada por Jordi Xifra).
- Grunig J. E. & Grunig L. (1998). The Relationship Between Public Relations and Marketing in Excellent Organizations: Evidence from the IABC Study. *Journal of Marketing Communications*, 4, p. 141–162.
- Grunig, J. E. (1984). *Managing public relations*. Holt, New York: Rinehart & Winston.
- Hatch, M. J. (2005). *Theorie des Organisations - de L'intérêt de Perspectives Multiples*. Paris: De Boeck.
- Hooley, G. J.; Saunders, J. (1996). *Posicionamento competitivo: como estabelecer e manter uma estratégia de marketing no mercado*. Sao Paulo: Makon Books.

- Huertas, A. & J. F. Cavia (2006). Centre and Periphery: Two Speeds for Implementation of Public Relations in Spain. *Public Relations Review*, 32, p.111-117.
- Hutton, J. G. (2000). Defining Relationship Between Public Relations and Marketing. In Heath, R. L. (Eds). *Handbook of Public Relations*. Sage Publications. p. 205 – 222.
- Kotler, P. (2005). The Role Played by the Broadening of Marketing Movement in the History of Marketing Thought. *Journal of Public Policy and Marketing*, 24 (1), p.114-116.
- Kotler, P. (1998). *Administração de marketing: análise, planeamento, implementação e controle*. (5.ª Ed.). São Paulo: Atlas.
- Kunsch, M. K. (2004). A Função das Relações Públicas e Prática Comunicacional nas Organizações. *Organicom*, 1, 112-139.
- Kunsch, Margarida M. K. (2004). *Política de Comunicação*. São Paulo: EDUSP.
- Kunsch, Margarida M. K. (1986 e 2002). *Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada*. São Paulo: Summus.
- Kunsch, Margarida M. K. (1997). *Relações Públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional*. São Paulo: Summus.
- Kunsch, Margarida M. K. (1989). *Um desafio à ação conjugada*. In: ECA-USP: A trajetória de Cândido Teobaldo de Souza Andrade. Disponível em <[www.portal-rp.com.br](http://www.portal-rp.com.br)>. Acesso em 10 NOV. 2013.
- Lampreia, M. J. (1996). *Técnicas de Comunicação: Publicidade, Propaganda e Relações Públicas* (7.ª Ed.). Lisboa: Publicações Europa América.
- Lindon, Denis; Lendrevie, Jaques; Lévy, Julien; Dionisio, Pedro; Rodrigues, Joaquim. (2009). *Mercator XXI, Teoria e prática do marketing*, (12ª Ed.). Publicações Dom Quixote.
- L'Etang, J. (1999). Public Relations Education in Britain: An Historical Review in the Context of Professionalization. *Public Relations Review*, 25(3), p. 261-289.
- Machado, José Pedro. (1990). *Dicionário etimológico da língua portuguesa*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Hill, Manuela Magalhães. Hill, Andrew. (2012). *Investigação por Questionário*. (2ª Ed.). Lisboa: Edições Silabo.

- Marques, R. O. (2009). *Para que serve um código de conduta nas relações públicas*. Obtido em 10 de dezembro de 2013, de Meios & Publicidade: <http://www.meiosepublicidade.pt/2009/05/para-que-serve-um-codigo-de-conduta-nas-relacoes-publicas/>.
- Martinho, Luís Mauro Sá. (2009). *Teoria da Comunicação: idéias, conceitos e métodos*. Rio de Janeiro: Vozes.
- Mintzberg, Henry. (1995) *Estrutura e Dinâmica das Organizações*. Lisboa: Publicações Quixote.
- Monteiro, A. C., Marques, H., Lourenço, J., & Caetano, J. (2006). *Fundamentos de comunicação*. Lisboa: Sílabo.
- Nunes, J. C. & Cavique, L. (2001). *Plano de Marketing: Estratégia em Acção*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Quivy, Raymond, Campenhoudt, LucVan, (1998). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Peruzzo, C. M. (1982). *Relações públicas no modo de produção capitalista*. São Paulo: Summus.
- Pieczka, M. & L'Etang, J. (2000). *Public Relations and the Question of Professionalism*. In Heath, R. L., (Eds). *Handbook of Public Relations*. Thousand Oaks: Sage Publications, p. 223-237.
- Pires, Aníbal. (2002). *Marketing - Conceitos, técnicas e problemas de gestão* (3ª. Ed.). Editorial Verbo.
- Poster, M. (1995). *CyberDemocracy: Internet and the Public Sphere*. <http://hnet.uci.edu/mposter/writings/democ.html>: link ativo em fevereiro de 2014.
- Ramos, A. P. (2009). *"Porque ninguém neste mundo é perfeito!": Um estudo sobre a delinquência juvenil*. Tese de Mestrado, não publicada. Lisboa: Instituto Superior de Psicologia Aplicada.
- Raposo, J. (2006). *Direito Policial*. Almedina. Coimbra.
- Reis, Felipa, (2010). *Como Elaborar uma Dissertação de Mestrado Segundo Bolonha*. Lisboa: Pactor.
- Ruão, T. (2008). *A Comunicação Organizacional e os Fenómenos de Identidade: a Aventura Comunicativa da Formação na Universidade do Minho, 1974-2006*. Tese de Doutoramento em Ciências da Comunicação Teorias da Comunicação e da

Informação.<http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/8841/1/tese%20final.pdf>: Link ativo em Setembro 2013.

- Rodrigues, A. F. (2013). *A percepção da comunicação social sobre a actividade policial: As notícias televisivas dos grandes eventos de cariz político*. Tese de mestrado, não publicada). Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna, Lisboa.
- Rodrigues, A. D. (2011). *O paradigma comunicacional: História e teorias*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Rodrigues, A. D. (2001). *Estratégias da comunicação: Questão comunicacional e formas de sociabilidade*. Lisboa: Editorial Presença.
- Rodrigues, Duarte Adriano (2000). *Dicionário Breve da Informação e da comunicação*. Editorial Presença, Lisboa.
- Santo, P. Espírito (2010). *Introdução à Metodologia em Ciências Sociais – Génese, Fundamentos e Problemas*. (1ª.Ed). Lisboa: Sílabo
- Santo, P. Espírito (2006). *Sociologia política eleitoral – Modelos e explicações de voto*. (1ª.Ed.). Lisboa: ISCSP
- Santo, P. Espírito (1997). *O Processo de Persuasão Política*. Lisboa: ISCSP-UTL
- Santos, Roberto Elísio dos (2008). *As Teorias da Comunicação: da fala à internet*. (2.Ed.). São Paulo: Paulinas.
- Sarmiento, Manuela (2013). *Metodologia Científica para a Elaboração, Escrita e Apresentação de Teses*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Schmitz, A. A. (2011). *Fontes de notícias: ações e estratégias das fontes o jornalismo*. Florianópolis: Combook.
- Schramm, Wilbur (1971). *The nature of communication between humans*. In *The process and effects of mass communication*. Urbana: University of Illinois Press.
- Schudson, M. (1978). *Discovering News. A Social History of American Newspapers*. EUA: Basic Books.
- Serra, A. O. (2012). *A comunicação social e a actividade policial: As notícias televisivas dos grandes eventos de cariz político*. (Tese de mestrado, não publicada). Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna, Lisboa.
- Serra, J. P. (2007). *Manual de teoria da comunicação*. Covilhã: Livros Labcom.



- Serra, J. P. (2003). Internet e Interactividade. In Camilo, E. (Org). *Internet e Comunicação Promocional*. Covilhã: Universidade Beira Interior.
- Sebastião, Sónia (2009). *Comunicação Estratégica: As Relações Públicas*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Silva, Germano Marques (2001). *Ética Policial e sociedade democrática*. Lisboa: ISCPSI
- Sriramesh, K. & Verčič, D. (2007). Introduction to This Special Section: The Impact of Globalization on Public Relations. *Public Relations Review*, 33, p. 355-359.
- Sousa, J. P. (2006). *Elementos de teoria e pesquisa da comunicação e dos media*. Porto: Edições Universidade Fernando Pessoa.
- Strauss, A. & Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*. Newbury Park, CA: Sage.
- Urrutia, A. A. (2002). *Nuevos retos comunicativos en la empresa ante las nuevas tecnologías de la comunicacion*. Obtido em 20 de Novembro de 2013, de BOCC: <http://www.bocc.ubi.pt/pag/urrutia-amaia-nuevos-retos.pdf>.
- Xifra, J. (2003). *Teoría y Estructura de las Relaciones Públicas*. Madrid: McGraw-Hill.
- Walter, J. (1995). *Directeur de Communication: les Avatars d'un Modèle Professionnel*. Paris: L'Harmattan.
- Wagner III, John A. & Hollenbeck, John R. (1999). *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Saraiva.
- Weil, Pascale (1990). *Communication Oblige: Communication Institutionnelle et de Management*. Paris: Les Editions d'Organisation.
- Wels, A. M. C. *Aspetos históricos da atividade de relações públicas: paralelos com a origem com as assessorias de comunicação social*. In: Encontro Nacional da Rede Alfredo de Carvalho, 3, 2005, Novo Hamburgo. Novo Hamburgo: Rede Alçar, 2005. Disponível em: <<http://www.jornalismo.ufsc.br/redealcar/cd3/rp/anamariacordovawels.doc>>.
- Wolf, M. (2002). *Teorias da comunicação (7.ª Ed.)*. Lisboa: Editorial Presença.
- Wolton, Dominique (1997). *Penser la communication*. Paris: Flammarion.
- Tajada, L.A. S. (2001). *Comunicação com vínculo entre a identidade e a imagem da empresa*. In: Casas, A. L. L. (Coord.). *Novos rumos de marketing*. São Paulo: Atlas, p. 47-74.

- Traquina, N. (Org.) (1999). *Jornalismo: questões, teorias e “estórias”* (2ª ed.). Lisboa: Vega.
- Torrelli, Lygia R. (2004). *O profissional ideal de relações públicas*. 200 fl. Monografia (TCC de Conclusão de Curso) – ECA-USP, São Paulo.
- Thayer, Lee Osborne (1976). *Comunicação: Fundamentos e Sistemas*. São Paulo: Atlas.
- Vala, J. (1990). *A análise de conteúdo*. In A. S. Silva, & J. M. Pinto (Orgs.), *Metodologia das ciências sociais* (4.ª Ed., p. 101-127). Porto: Edições Afrontamento.
- Van Riel, C. (1995). *Principles of Corporate Communication*. England: Prentice Hall.
- Van Ruler, B. & Vercic, D. (2003). *Perspectivas Europeias das Relações Públicas. Comunicação & Sociedade*. São Bernardo do Campo: Póscom-Umespa. 24(39), 155-172.
- Valente, Manuel (2009). *Teoria Geral do Direito Policial*, (2ª Ed.). Coimbra: Edições Almedina.
- Valerio, D. M.; Pizzinatto, N. K. (2003). *Análise da imagem organizacional de universidades*. RAM – Revista de Administração Mackenzie, São Paulo, n. 1, p. 25-37.
- Vaz, Gil Nuno (1995). *Marketing Institucional: o mercado de idéias e imagens*. São Paulo: Pioneira.
- Veríssimo, M. H. (2003). *Os Jornalistas nos Anos 30/40 – Elite do Estado Novo*. Coimbra: Minerva.

## **Diplomas legais e jurisprudência**

- Lei n.º 2/99 de 13 de Janeiro, Diário da República, Iª Série - A, n.º 10, rectificada pela Declaração de Rectificação n.º 9/99 de 4 de Março, Diário da República, Iª Série - A, n.º 53, e alterada pelo artigo 57.º da Lei n.º 18/2003 de 11 de Junho, Diário da República, Iª Série - A, n.º 134.
- Lei Constitucional n.º 1/2005 de 12 de Agosto, Diário da República, Iª Série - A, n.º 155.
- Lei n.º 53/2007 de 31 de Agosto, Diário da República, Iª Série, n.º 168.
- Decreto-Lei n.º 299/2009, de 14 de outubro, aprova o Estatuto do Pessoal Policial da Polícia de Segurança Pública
- Decreto-Lei n.º 511/99, de 24 de novembro, aprova o Estatuto do Pessoal da PSP.

Despacho 17/GDN/2003 da Direção Nacional da PSP.

Diretiva das Grandes Opções Estratégicas 2013 – 2016

Plano de actividades 2013 – PSP. Gabinete de Estudos e Planeamento da Direcção Nacional da PSP – Lisboa. 28 de setembro 2012.

Relatório Anual de Atividades da PSP 2013

### **Sítios da Internet**

[Http://www.apce.pt/](http://www.apce.pt/)

[Http://www.apecom.pt/](http://www.apecom.pt/)

[Http://www.briefing.pt](http://www.briefing.pt), 16 Fevereiro de 2013

[Http://www.cecl.com.pt/rcl/08/rcl08-03.html](http://www.cecl.com.pt/rcl/08/rcl08-03.html)

[Http://www.cerp.org/](http://www.cerp.org/)

[Https://www.facebook.com/policiasegurancapublica](https://www.facebook.com/policiasegurancapublica)

[Http://www.itd.org.pt/linhas\\_investigacao/governacao\\_politica/assessoria\\_de\\_imprens\\_hoje\\_e\\_amanha.pdf](http://www.itd.org.pt/linhas_investigacao/governacao_politica/assessoria_de_imprens_hoje_e_amanha.pdf)

[Http://www.observatoriodaimprensa.com.br/artigos/da231220036p.htm](http://www.observatoriodaimprensa.com.br/artigos/da231220036p.htm)

[Http://www.portalrp.com.br/bibliotecavirtual/relacoespublicas/teoriaseconceitos/0186.pdf](http://www.portalrp.com.br/bibliotecavirtual/relacoespublicas/teoriaseconceitos/0186.pdf)

[Http://www.psp.pt/Pages/defaultPSP.aspx](http://www.psp.pt/Pages/defaultPSP.aspx)

## ANEXOS

---

## Anexo 1

### DESPACHO N.º 17/GDN/2003

Publicado na OS n.º 26 I Parte B, de 2003-10-22

#### DECLARAÇÕES AOS ÓRGÃOS DE COMUNICAÇÃO SOCIAL

- 1- Considerando que se tem vindo a verificar que alguns elementos da Polícia de Segurança Pública prestam declarações sobre assuntos de serviço em manifesta violação das regras neste âmbito definidas pela Direção Nacional, reafirmam-se os seguintes princípios:
  - a) Os Senhores Comandantes Metropolitanos, Regionais, de Polícia e Equiparados e demais elementos que exerçam funções de direção ou chefia - ou quaisquer pessoas por estes designados - estão genericamente autorizados a prestar declarações formais aos Órgãos de Comunicação Social (OCS), nas seguintes situações/contextos:
    - I) Sobre operações e ocorrências de rotina que tenham decorrido sem incidentes relevantes;
    - II) Sobre características, virtualidades e resultados dos modelos de policiamento e gestão localmente implementados, nomeadamente, no âmbito do policiamento comunitário;
    - III) Divulgação das posições emanadas da Direção Nacional, nomeadamente, ao nível dos princípios enformadores dos modelos de gestão e atuação policial;
  - b) É expressamente proibida a formulação de qualquer crítica a pessoas que desenvolvam a sua atividade no âmbito de outras Instituições Públicas ou Privadas e bem assim, a imputação de quaisquer factos lesivos da honra e consideração devida a qualquer elemento da PSP.
  - c) A gestão de incidentes e a abordagem de quaisquer questões sensíveis só será efetuada através de comunicados ou conferências de imprensa previamente autorizadas pela Direção Nacional.
  - d) Fora do âmbito das questões em supra n.º 1, alínea a), os pedidos de entrevista ou reportagens devem ser enviados ou reenviados para o GCRPUB/DN, para análise e posterior definição das linhas estratégicas de orientação.
- 2- Constatada qualquer violação das regras definidas, os responsáveis anteriormente referidos deverão acionar, no prazo máximo de 5 dias, o correspondente procedimento disciplinar.
- 3- Por outro lado, sempre que seja solicitada, por parte dos OCS, qualquer informação acerca de assuntos que sejam sensíveis ou estejam em estudo ou apreciação na Direção Nacional, deverá haver um contacto imediato com o Gabinete de Comunicação e Relações Públicas desta (GCRPUB), no sentido de serem obtidas instruções específicas relativas ao conteúdo processamento e modo como a comunicação relativa a esses assuntos deverá ser realizada. Deve ser sempre garantida uma resposta “útil” a todos os pedidos dirigidos à PSP.
- 4- São revogadas todas as anteriores determinações que contrariem o presente despacho.

Lisboa e Direção Nacional, 16 de Outubro de 2003, O Diretor Nacional, Mário Belo Morgado, Juiz-desembargador.